

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
Кафедра «Учет, анализ и аудит»**

**Оценка конкурентоспособности торгового предприятия и пути ее
повышения**

**Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Маркетинг»
4 курса группы 06001315
Куприна Евгения Александровича**

**Научный руководитель
к.э.н., доцент
Матвийчук Л.Н.**

Белгород 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Экономическая сущность понятия конкурентоспособности предприятия	7
1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия	15
2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «МАГНИТ».....	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит»	22
2.2. Анализ финансового положения предприятия	30
2.3 Анализ хозяйственной деятельности и уровня конкурентоспособности ПАО «Магнит»	41
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МАГНИТ»	49
3.1. Оценка конкурентоспособности предприятия и выявления основных проблем развития.....	49
3.2. Мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция представляется, с одной стороны, эффективным механизмом естественного регулирования рыночной экономики и отбора, наиболее устойчивых с финансовой точки зрения предприятий, способных функционировать в условиях рынка, а с другой - это легализованная форма экономической борьбы самостоятельных хозяйствующих субъектов, выпускающих однородную продукцию, за ее рынки сбыта с целью получения более высоких доходов.

Повышение уровня конкурентоспособности предприятий любой формы собственности, оптимизация их функционирования и элементарное выживание в рыночной среде – фундаментальная проблема современной экономики. От ее решения во многом зависит качество воспроизводственных процессов, доходность предприятий, их адаптация к рыночным условиям и последующий экономический рост.

Актуальность рассматриваемой темы заключается еще и в том, что функционирование предприятий происходит в условиях жесткой конкурентной борьбы между товаропроизводителями, когда часто используются методы, связанные с нарушением норм и правил конкуренции. Это выражается в установлении демпинговых цен – продаже товаров по цене ниже себестоимости; установлении контроля над деятельностью конкурента; злоупотреблении господствующим положением на рынке; зависимости поставок конкретных товаров или предоставлении услуг от принятия ограничений по производству или распределению конкурирующих товаров; введении ограничительных условий и агентских соглашений при сбыте продукции, определяющих, когда, кому, в каких количествах и на каких условиях осуществлять поставки; тайных сговорах на торгах; ложной информации и рекламе, вводящей конкурента в заблуждение;

недобросовестном копировании товаров и продукции конкурентов; нарушений стандартов и условий поставок товаров, услуг и др.

Поэтому важное значение имеет такое направление маркетинговой деятельности предприятия как изучение конкурентов. Контроль за конкурентами позволит удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Исходя из актуальности темы в данной работе поставлена цель дать оценку конкурентоспособности торгового предприятия и разработать предложения по ее совершенствованию.

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать экономическую сущность понятия конкурентоспособности;
- изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «Магнит»;
- оценить финансовое положение ПАО «Магнит»;
- проанализировать хозяйственную деятельность и уровень конкурентоспособности ПАО «Магнит»;
- дать оценку конкурентоспособности ПАО «Магнит» на розничном рынке России и выявить проблемы развития;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «Магнит».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы, является – публичное акционерное общество «Магнит», представляющее

холдинговую компанию группы обществ, занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит».

Предмет исследования – конкурентоспособность торговой сети магазинов «Магнит».

В качестве источников для написания теоретической части в работе используются как чисто теоретические так и методологические разработки отечественных и зарубежных (в переводах) специалистов в области коммерции, стратегического управления и маркетинга. В качестве практического материала для исследования используется статистический материал и бизнес-новости из открытых источников СМИ и специализированных изданий, а также финансовая отчетность ПАО «Магнит» за 2014 – 2016 гг.

В работе использовались следующие методы исследования: монографический метод, экономико-статистический, абстрактно-логический, расчетно-конструктивный, анализа и синтеза, метод сравнения.

Работа изложена на 68 страницах компьютерного текста и включает в себя введение, три главы и заключение. К работе прилагается 14 документов, список литературы включает 51 источник.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическая сущность понятия конкурентоспособности предприятия

Повышение уровня конкурентоспособности предприятий любой формы собственности, оптимизация их функционирования и элементарное выживание в рыночной среде – фундаментальная проблема современной экономики. От ее решения во многом зависит качество воспроизводственных процессов, доходность предприятий, их адаптация к рыночным условиям и последующий экономический рост. Конкуренция представляется, с одной стороны, эффективным механизмом естественного регулирования рыночной экономики и отбора, наиболее устойчивых с финансовой точки зрения предприятий, способных функционировать в условиях рынка, а с другой, - это легализованная форма экономической борьбы самостоятельных хозяйствующих субъектов, выпускающих однородную продукцию, за ее рынки сбыта с целью получения более высоких доходов [5].

Повышение конкурентоспособности отечественной промышленности на сегодняшний день едва ли не главное в ряду основных направлений выхода из экономического кризиса, поскольку решение данной проблемы является основным критерием эффективности производства, результативности деятельности системы управления различных уровней.

Конкурентоспособность на товарных рынках стала основой экономической безопасности страны. Располагая в недалеком прошлом мощным научно-техническим потенциалом (воспроизводство которого стало невозможным из-за недостатка финансирования), дешевой квалифицированной рабочей силой и собственными ресурсами многих видов сырья, Россия имеет огромные возможности для повышения конкурентоспособности [24].

Данная проблема до недавнего времени практически не рассматривалась в научных трудах отечественных экономистов. И этому есть соответствующее объяснение. Административно-командные методы ведения хозяйства не способствовали становлению конкурентных отношений между предприятиями вследствие ограничения свободы действий предпринимательской деятельности, чрезмерного вмешательства государства в деятельность предприятий, неразвитости основных рыночных институтов.

Переход от административно-командной к рыночной экономике способствовал значительному росту цен на продукцию при одновременном снижении качества предлагаемых товаров. Такое положение дел явилось возможным в результате чрезмерной монополизации экономики, что выражалось в высокой степени концентрации и узкой предметной специализации. Поэтому с целью регулирования монопольного рынка в 1993 г. был принят закон «О конкуренции и ограничении монопольной деятельности на товарных рынках», который способствовал созданию нормативной базы конкурентных отношений [3].

В условиях реформирования российской экономики принципиально изменяется подход к созданию систем обеспечения конкурентоспособности предприятия. Эта проблема выдвигается на первый план всей экономической политики государства.

Конкурентоспособность предприятий – это проблема не только отечественной, но и мировой экономики. Как считает авторитетный американский ученый, член Комиссии по конкурентоспособности в промышленности при президенте США М.Портер, пока «не существует общепринятого определения конкурентоспособности. Для фирм конкурентоспособность означала возможность конкурировать на мировом рынке при наличии глобальной стратегии. Для многих конгрессменов конкурентоспособность означала положительный внешнеторговый баланс. Для некоторых экономистов конкурентоспособность означала низкие производственные затраты на единицу продукции, приведенные к обменному

курсу. Единственное, на чем может основываться концепция конкурентоспособности на уровне страны, - это продуктивность использования ресурсов» [23].

А так как категория «конкурентоспособность предприятия» является практически базовой ячейкой национальной конкурентоспособности в части экономической составляющей, то следует обратиться к ее определению.

Так, экономисты исследовательской организации «European Management Forum» предлагают следующее определение: «Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов» [32].

По сути, данную формулировку можно свести к следующему: конкурентоспособность предприятия – это способность изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента. Такая формулировка ограничивает данную категорию одним свойством – способностью изготавливать и сбывать товар.

Среди российских экономистов также существуют приверженцы данной трактовки понятия «конкурентоспособность». Так, например, Э.Б.Фигурнов и Ю.Ю.Донец рассматривают в качестве главной составляющей конкурентоспособности предприятия эффективность использования его производственного потенциала, т.е. способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента [39].

Следующая точка зрения, представленная ученым Т.Коно, выражается в рассмотрении конкурентоспособности предприятия как совокупности характеристик, включающих в себя:

- 1) захваченную предприятием долю рынка;
- 2) способность предприятия к производству, сбыту и развитию;

3) способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели [40].

Экономист М.О.Ермолов считает конкурентоспособность предприятия относительной характеристикой, отражающей отличие процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности [30]. Но, такая трактовка сводит понятие конкурентоспособности предприятия к понятию конкурентоспособности продукции, в то время как конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции соотносимы между собой как целое и часть. Т.е. конкурентоспособность предприятия проявляется через конкурентоспособность продукции, так как сообщает ей определенные потребительские свойства.

Необходимо рассмотреть отличия характеристик конкурентоспособности предприятия от аналогичной характеристики товара. Анализ современных концепций конкурентоспособности производителя показывает, что применительно к предприятию их, по крайней мере два.

Так, В.Т.Денисов и Т.А.Сергиенко считают, что первое отличие в том, что конкурентоспособность предприятия применима к достаточно длительному промежутку времени, в то время как конкурентоспособность товара может же определяться в любой малый с экономической точки зрения промежуток времени (месяц, неделя, день) [14]. Это важное отличие связано с тем, что предприятие, как правило, занято выпуском разнообразных и обновляющихся изделий, поэтому для изменения существенных отличий от фирм-конкурентов на соответствующем товарном рынке должен пройти хотя бы один цикл обновления продукции, т.е. выпуска на рынок новых товаров.

Второе принципиальное отличие заключается в том, что оценку деятельности предприятия дает не только потребитель, но и сам предприниматель. Предприниматель решает, выгодно ли для него в масштабах и условиях данной экономики заниматься производством

определенного товара. Если в случае определения конкурентоспособности товара можно сказать, что потребителя совершенно не интересует, при каких издержках выпущен товар, то в случае определения конкурентоспособности предприятия этого сказать уже нельзя [15].

Ермолов М.О. приводит отличие конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности продукции, которое он сформулировал как различие в периоде действия: конкурентоспособность предприятия носит долговременный характер, конкурентоспособность продукции – краткосрочный. Кроме этого, по его мнению, конкурентоспособность продукции может быть охарактеризована и оценена только через систему показателей, которые отражают сравнительные преимущества и недостатки потребительских, функциональных и стоимостных характеристик изделия, включая условия их доставки и эксплуатации. Сравнительные характеристики продукции определяются по отношению к таким же показателям аналогичной продукции другого предприятия с учетом их динамики до момента выхода продукции на рынок [13].

С точки зрения Н.С.Яшина конкурентоспособность предприятия (фирмы) – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции. А так как конкуренция предприятий на мировом рынке принимает характер конкуренции самой продукции, то конкурентоспособность товара – это относительная характеристика конкретного проявления степени реализации потенциала самого предприятия и условий его функционирования [41].

При проведенном анализе публикаций в области конкурентоспособности предприятий выявляется, что каждый автор в зависимости от целей и задач исследования, исследуемых аспектов конкретных объектов, требований субъектов рыночных отношений дает свое определение конкурентоспособности предприятия.

Так, в результате изучения лишь небольшого количества работ по данной тематике было обнаружено более 30 определений, некоторые из которых приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Определение категории «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Определение
1. Определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности фирмы	
1. Баринов А.В. [7]	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.
2. Блинов А.О., Захаров В.Я. [9]	Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей.
3. Захаров А.Н. [18]	Конкурентоспособность организации - обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.
4. Калашникова Л.М. [21]	Конкурентоспособность предприятия - комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы.
5. Селезнев А. [31]	Конкурентоспособность - это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику.
6. Конно Т. [31]	Конкурентоспособность предприятия - совокупность характеристик, включающих в себя: захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели.
7. Куприянова Т. [22]	Борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах.
8. Маракулин М.В. [26]	Конкурентоспособность компании - способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше - с положительной динамикой).
9. Фигурнов Э.Б., Донец Ю.Ю. [37]	Конкурентоспособность предприятия - это эффективность использования его производственного потенциала (способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента).

Продолжение таблицы 1.1

10. Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф. [34]	Конкурентоспособность - «уровень предприятия» является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики.
11. Яшин Н.С. [41]	Конкурентоспособность предприятия - это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции.
12. Петров В. [30]	Конкурентоспособность - это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности.
13. Светуных С.Г. [33]	Конкурентоспособность - это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов.
14. Завьялов П.С. [19]	Конкурентоспособность предприятия - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.
2. Определения, базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности	
15. Миронов М.Г. [27]	Конкурентоспособность предприятия - это способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.
16. Фатхутдинов Р.А. [39]	Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
17. Фатхутдинов Р.А. [39]	Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар
18. Эрлих М., Хайн Дж. [12]	Конкурентоспособность – это способность страны или фирмы продавать свои товары.
19. «European management forum» [32]	Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента.

Продолжение таблицы 1.1

20. Васильева З.А. [10]	Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.
21. Дулисова И.Л. [6]	Свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, или конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами.
22. Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. [20]	Интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям – это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю.
3. Определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта	
23. Донцова Л.В. [16]	Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
24. Рубин Ю.В., Шустов В.В. [32]	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющихся у нее для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.
25. Сергеев И.В. [28]	Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал.
26. Фасхиев Х.А. [36]	Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.
27. Ермолов М.О. [13]	Конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.

Проведенный анализ литературных источников в исследуемой области и сравнительный анализ определений «конкурентоспособность предприятия» позволяет заключить, что общепринятого, удовлетворяющего всех участников рыночных отношений определения конкурентоспособности предприятий, нет.

Обобщая все определения конкурентоспособности, можно согласиться с мнением Т.М. Плотичиной, предложивший возможный вариант определения: «конкурентоспособность предприятия - это оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги» [29].

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность продукции является основным результатом реализации конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия соотносятся как часть и целое. Возможности предприятия конкурировать на определенном рынке непосредственно зависят от конкурентоспособности товара и совокупности социально-экономических и организационных факторов и методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы.

1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Анализ деятельности предприятия по повышению его конкурентоспособности предполагает оценку достигнутого уровня использования имеющегося потенциала (организационного, научно-технического, производственно-технологического, социального, финансово-экономического), общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов и платежеспособности, эффективности производственной деятельности. Следует подчеркнуть, что анализ конкурентоспособности предприятия имеет много общего с анализом его

хозяйственной деятельности. Дело в том, что при анализе конкурентоспособности невозможно обойтись без многих показателей, используемых при проведении анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия [17].

Вместе с тем анализ конкурентоспособности имеет свои специфические черты и задачи:

Во - первых, оценка конкурентоспособности, т. е. определение показателей конкурентоспособности предприятия, является исходным моментом для организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики;

Во - вторых, изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически, на всех стадиях жизненного цикла продукта. Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей, разработке новых либо модернизации выпускаемых товаров;

В - третьих, оценка уровня конкурентоспособности предприятия вызывает необходимость использовать целый ряд показателей, без анализа которых можно обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Эти показатели, прежде всего, свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль [42].

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Однако эта оценка необходима предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как: выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспектив продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т.

д. В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособность обусловливается многообразием подходов к ее оценке.

Так, Лобанов М. М. считает, что основными задачами, которые решаются при анализе конкурентоспособности предприятия, являются:

- определение состояния конкурентоспособности на момент обследования;
- выявление тенденций и закономерностей в повышении конкурентоспособности предприятия за исследуемый период;
- определение «узких мест», отрицательно влияющих на конкурентоспособность предприятия;
- выявление резервов, которые предприятие может использовать для повышения своей конкурентоспособности [25].

В зависимости от поставленной задачи анализ может иметь разную степень детализации и глубину исследования, но проводиться он должен по всем направлениям. Среди основных методов анализа в экономической литературе выделяются следующие:

- горизонтальный анализ или анализ тенденций, при котором показатели сравниваются с такими же за другие периоды;
- вертикальный анализ при котором исследуется структура показателей путем постепенного спуска на более низкий уровень детализации;
- факторный анализ, анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;
- сравнительный анализ - сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов [35].

И. Т. Балабанов предлагает процедуру проведения комплексной сравнительной оценки, состоящей из следующих этапов:

- конкретизация целей и задач комплексной оценки;

- выбор исходной системы показателей;
- организация сбора исходной информации;
- расчет и оценка значений частных показателей;
- обеспечение сравнимости оцениваемых показателей;
- выбор конкретной методики, т. е. разработка алгоритма и программы расчета комплексных сравнительных оценок;
- расчет комплексных оценок;
- экспериментальная проверка адекватности комплексных, обобщающих оценок реальной экономической действительности;
- анализ и использование комплексных сравнительных оценок [8].

Как правило, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1) оценка с позиции сравнительных преимуществ — сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;

2) оценка с позиции теории равновесия — в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов;

3) оценка исходя из теории эффективности конкуренции - выделяют два подхода при использовании данного метода:

- структурный подход - сущность которого заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;

- функциональный подход - оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности. В качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли;

4) оценка на базе качества продукции - данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции. Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности.

5) SWOT-анализ - данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.

б) построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» - данный метод предполагает оценку конкурентоспособности предприятия по восьми факторам:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы - как собственные, так и заемные;
- торговля — с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;

- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности [5].

Необходимо отметить, что вышерассмотренные методы оценки конкурентоспособности предприятия однонаправлены: один метод учитывает резервы в использовании факторов производства, другой — стоимость этих факторов, следующий - качество продукции. Однако, конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.

В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия предлагается следующий метод, в основе данного метода лежит оценка основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия.

Было выделено пять групп показателей, характеризующих тот или иной критерий конкурентоспособности.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом, экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организацию труда на производстве. Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара

на рынке средствами рекламы и стимулирования. В четвертую группу - показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена, доля на рынке и т. д. В пятую группу входят показатели, характеризующие деловую активность предприятия: быстрота реакции на заказы, инвестиционная привлекательность и т. д.

По сравнению с ранее рассмотренными методами предложенная методика оценки конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей одного предприятия за разные промежутки времени дает возможность применить этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб [11]. Проведенный анализ методов конкурентоспособности предприятий и продукции подтверждает необходимость решения задачи оценки конкурентоспособности предприятий в условиях рынка.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно сделать следующие выводы. Анализ литературных источников и методических разработок, посвященных вопросам оценки конкурентоспособности различного вида и уровня, показал, что наиболее слабым звеном в оценке конкурентоспособности предприятия является отсутствие комплексности и единства подходов к этой проблеме с учетом специфических особенностей данной категории. Существующие методы и научные разработки по вопросам оценки конкурентоспособности касаются в основном продукции и в меньшей степени затрагивают деятельность предприятия. Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия подтверждает необходимость ее комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей его хозяйственной деятельности.

2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «МАГНИТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит»

Публичное акционерное общество «Магнит», в дальнейшем именуемое «общество», создано 12 ноября 2003 года как закрытое акционерное общество «Магнит», 10 января 2006 года решением внеочередного общего собрания акционеров было изменено полное фирменное наименование общества на открытое акционерное общество «Магнит», 25 сентября 2014 года внеочередным общим собранием акционеров принято решение об изменении полного фирменного наименования общества на Публичное акционерное общество «Магнит». Общество является юридическим лицом, действует на основании настоящего устава и законодательства Российской Федерации.

Фирменное наименование общества:

Полное:

- на русском языке: Публичное акционерное общество «Магнит»;
- на английском языке: Public Joint Stock Company «Magnit».

Сокращенное:

- на русском языке: ПАО «Магнит»;
- на английском языке: PJSC «Magnit».

Место нахождения общества: Российская Федерация, город Краснодар, улица Солнечная, 15/5.

Основной целью общества является извлечение прибыли.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами [1, 4].

ПАО «Магнит» и его дочерние компании осуществляют розничную торговлю товарами народного потребления под торговой маркой «Магнит».

Группа осуществляет розничную торговлю через сеть магазинов формата «у дома», магазины косметики, гипермаркеты и другие.

Группа осуществляет всю операционную деятельность на территории Российской Федерации.

Общество в соответствии с Уставом, осуществляет следующие основные виды деятельности:

- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
- оптовая торговля мясом, включая мясо птицы, мясными изделиями и консервами из мяса и мяса птицы;
- оптовая торговля молочными продуктами;
- оптовая торговля пищевыми маслами и жирами;
- оптовая торговля безалкогольными напитками;
- оптовая торговля алкогольными напитками, кроме пива;
- оптовая торговля пивом;
- оптовая торговля сахаром;
- оптовая торговля сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад;
- оптовая торговля кофе, чаем, какао и пряностями;
- оптовая торговля рыбой, морепродуктами и рыбными консервами;
- оптовая торговля готовыми пищевыми продуктами, включая торговлю детским и диетическим питанием и прочими гомогенизированными пищевыми продуктами;
- оптовая торговля мучными кондитерскими изделиями;
- оптовая торговля мукой и макаронными изделиями;
- оптовая торговля крупами;
- оптовая торговля солью;
- оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки;
- оптовая торговля чистящими средствами;

- оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами, кроме мыла;
- оптовая торговля туалетным и хозяйственным мылом;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;
- осуществление координации деятельности дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам);
- иные виды деятельности, не противоречащие законодательству (Приложение 1).

Уставный капитал общества составляет 945 613,55 рублей (Девятьсот сорок пять тысяч шестьсот тринадцать рублей 55 копеек). Он состоит из 94 561 355 (Девяносто четыре миллиона пятьсот шестьдесят одна тысяча триста пятьдесят пять) штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 0,01 (ноль целых одна сотая) рубля каждая, приобретенных акционерами.

Структура управления общества представлена на рис. 1

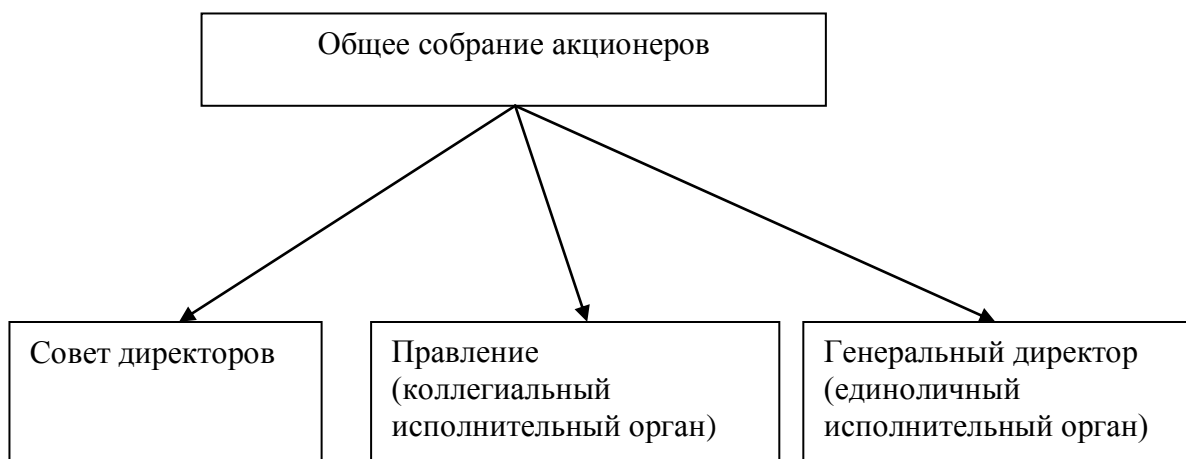


Рис. 1. Структура управления ПАО «Магнит»

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является Ревизионная комиссия.

Совет директоров и Ревизионная комиссия избираются Общим собранием акционеров.

К документам бухгалтерского учета и протоколам заседаний коллегиального исполнительного органа общества (Правления) имеют право доступа акционеры (акционер), имеющие в совокупности не менее 25 процентов голосующих акций общества.

Годовая консолидированная финансовая отчетность, составленная в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности», подлежит предоставлению акционерам путем ее публикации в соответствии с пунктом 21.3. устава, и путем её включения в состав информации (материалов), подлежащей предоставлению лицам, имеющим право на участие в Общем собрании акционеров, в соответствии с пунктом 13.11. устава.

В состав годовой консолидированной отчетности входит:

- Аудиторское заключение независимого аудитора;
- Консолидированный отчет о финансовом положении;
- Консолидированный отчет о совокупном доходе;
- Консолидированный отчет о движении денежных средств;
- Консолидированный отчет об изменениях капитала;
- Примечание к консолидированной отчетности (Приложение 2, 3, 4, 5, 6).

Сеть магазинов «Магнит» - одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России. Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

«Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. На 31 декабря 2016 года сеть компании включала 14 059 торговых точек, из них: 10 521 — в формате «магазин у дома», 237 гипермаркетов, 194 магазина «Магнит Семейный» и 3 107 - «Магнит Косметик».

Типовая организационная структура магазина «Магнит» представлена на рис. 2.

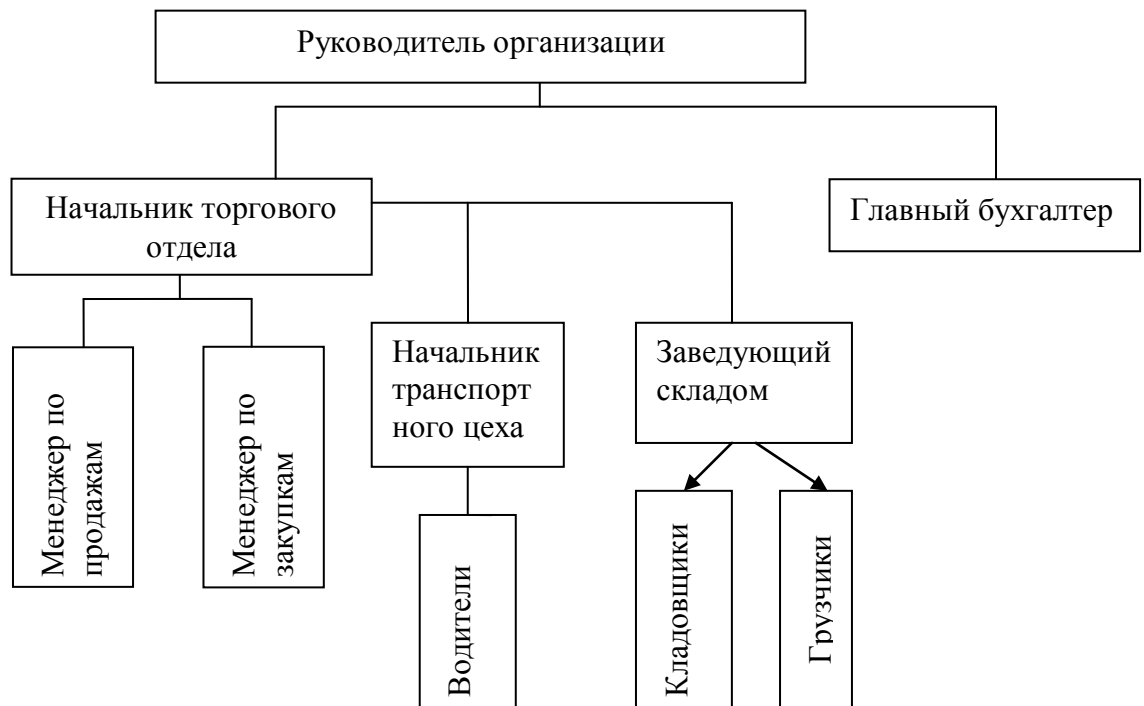


Рис. 2. Организационная структура магазина «Магнит»

Применяемая на предприятии структура относится к линейно-функциональному типу.

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2 494 населенных пунктах Российской Федерации. Зона покрытия магазинов занимает огромную территорию, которая растянулась с запада на восток от Брянска до Красноярска, а с севера на юг — от Мурманска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Также магазины «Магнит» находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах.

Магазины розничной сети «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек.

Согласно годовому отчету ПАО «Магнит», в результате деятельности в 2016 году менеджментом Компании были достигнуты следующие результаты (Приложение 7):

1. Выручка Компании выросла на 13,07% с 950,61 млрд. руб. в 2015 году до 1,07 трлн. руб. в 2016 году.

В 2016 году Компания сохранила лидерство в секторе розничной торговли товарами повседневного спроса в России по объему продаж, а также по количеству магазинов, торговой площади и капитализации.

2. В течение 2016 года Компания открыла 1 970 магазинов, в том числе 927 магазинов у дома, 18 гипермаркетов, 39 магазинов «Магнит Семейный» и 986 магазинов дрогери. Таким образом, по состоянию на 31.12.2016 г. розничная сеть «Магнит» насчитывала 14 059 магазинов, в том числе 10 521 магазин у дома, 237 гипермаркетов, 194 магазина «Магнит Семейный» и 3 107 магазинов дрогери. Совокупная торговая площадь магазинов увеличилась на 14,82% с 4 413,72 тыс. кв.м. до 5 067,67 тыс. кв.м.



Рис. 3. Динамика роста количества магазинов ПАО «Магнит»

3. Количество покупателей увеличилось на 13,04% с 3 376,86 млн. в 2015 году до 3 817,13 млн. в 2016 году.

4. Доля продаж товаров под собственной торговой маркой в 2016 году составила 11,02%, количество наименований товаров под собственной торговой маркой в 2016 году составило 611. Компания планирует в дальнейшем наращивать долю продаж товаров под собственной торговой маркой за счет расширения предложения этих товаров в магазинах всех форматов.

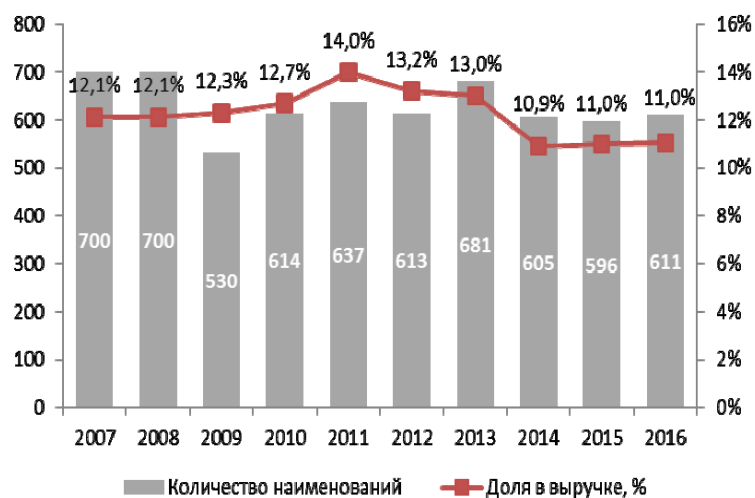


Рис. 4. Динамика доли продаж товаров под собственной торговой маркой

5. В 2016 году Компания открыла три распределительных центра: Дмитров, Оренбург, Кемерово. Открытие логистических комплексов повысило качество сервиса в Центральном, Приволжском и Сибирском регионах. Общая площадь 35 распределительных центров на 31 декабря 2016 года составила около 1 505 тысяч кв. м.

6. Компания продолжила работать над улучшением системы логистики. Объем товаров, доставляемых через распределительные центры Компании, составил 87%. Автопарк Компании сократился на 169 грузовых автомобилей, общее количество транспортных единиц составило 5 713.

7. Компания активно работала с персоналом, повышая лояльность своих сотрудников и развивая корпоративную культуру. По состоянию на 31

декабря 2016 года общая численность сотрудников Компании превысила 270 тысяч, из которых 200 233 – это персонал магазинов, 35 651 заняты в логистической составляющей Компании, 21 654 работают в филиалах, 11 151 – сотрудники Головной Компании, 2 680 – прочий персонал. Средняя заработная плата по Компании в 2016 году составила 32 893 руб.

В 2016 году среднесписочная численность сотрудников группы компаний «Магнит» составила 230 266 человек. На основании данных, полученных из открытых источников, менеджмент Компании предполагает, что ПАО «Магнит» является крупнейшим частным работодателем в России.

8. Сопоставимые показатели за 2016 год к 2015 году в рублевом выражении составили: выручка (0,26)%, средний чек (0,90)%, трафик 0,65%. Снижение показателей год к году, в основном, обусловлено слабой макроэкономической ситуацией, а также внутренней каннибализацией.

9. Валовая маржа Компании снизилась с 28,49% в 2015 г. до 27,52% в 2016 г. преимущественно в связи с инвестициями в цену и продолжающимся переходом покупателей на менее дорогие товары на фоне нулевой инфляции заработных плат. Валовая прибыль выросла с 270,82 млрд. руб. за 2015 г. до 295,76 млрд. руб. за 2016 г.

10. Показатель EBITDA вырос с 103,97 млрд. руб. за 2015 г. до 107,79 млрд. руб. за 2016 г. Маржа EBITDA за 2016 год составила 10,03%. Соотношение Чистый Долг / EBITDA (в рублях) на конец 2016 года составило 1,03.

11. Чистая прибыль Компании за 2016 г. составила 54,41 млрд. руб. Маржа чистой прибыли за 2016 г. составила 5,06%.

На рис. 5, представлена динамика изменения чистой прибыли ПАО «Магнит» за 2014 – 2016 гг., продажи, показателей маржи. Как видно с рисунка, несмотря на рост объемов продаж, отмечается спад чистой прибыли.

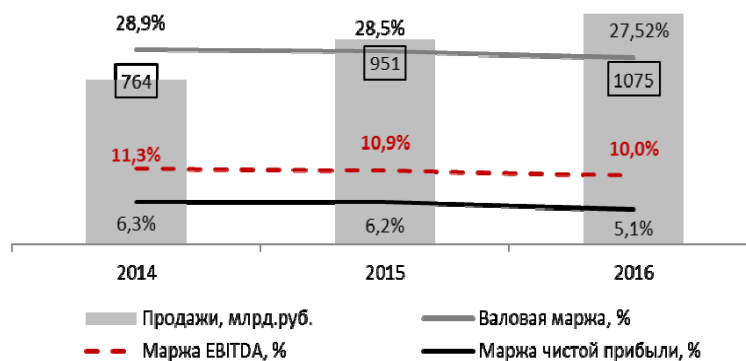


Рис. 5. Динамика изменения чистой прибыли ПАО «Магнит» за 2014 – 2016 гг., продажи, показателей маржи

На выплату дивидендов за 9 месяцев 2016 года Компания направила 49% от чистой прибыли - размер дивиденда на одну акцию составил 210,72 рублей (совокупно, в т.ч. 84,6 руб. за 1 полугодие 2016 года и 126,12 за 3 квартал 2016 года).

Представленные результаты деятельности ПАО «Магнит» свидетельствуют о положительной динамике экономических показателей, что в свою очередь подтверждает поступательное развитие общества на рынке розничной торговли России.

Компания планирует в дальнейшем наращивать долю продаж товаров под собственной торговой маркой за счет расширения предложения этих товаров в магазинах всех форматов.

2.2. Анализ финансового положения предприятия

На конкурентоспособность предприятия, значительное влияние оказывает и его финансовое состояние.

Представленный ниже анализ финансового состояния ПАО «Магнит» выполнен за период 01.01.2015–31.12.2016г. на основе данных консолидированной бухгалтерской отчетности организации за 2015 и 2016 год (Приложение 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11). Качественная оценка финансовых

показателей ПАО «Магнит» выполнена с учетом принадлежности к отрасли «Торговля розничная» (Таблица 2.1).

Из представленных в первой части таблицы данных видно, что по состоянию на 31.12.2016 в активах организации доля текущих активов составляет одну треть, а внеоборотных средств – две третьих. Активы организации за весь рассматриваемый период увеличились на 110 154 153 тыс. руб. (на 32%). Учитывая увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 36,5%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем.

Таблица 2.1

Структура имущества ПАО «Магнит» и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) / гр.2)
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на начало 31.12.14	на конец 31.12.16		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Внеоборотные активы	239 012 616	272 376 724	296 025 929	69,3	65,1	+57 013 313	+23,9
в том числе: основные средства	232 968 795	265 995 938	289 945 347	67,6	63,7	+56 976 552	+24,5
НМА активы	5 346 322	5 645 787	5 430 583	1,6	1,2	+84 261	+1,6
2. Оборотные, всего	105 748 717	131 816 249	158 889 557	30,7	34,9	+53 140 840	+50,3
в том числе: запасы	81 475 660	116 471 588	134 915 708	23,6	29,7	+53 440 048	+65,6
дебиторская задолженность	5 662 557	6 289 396	6 052 395	1,6	1,3	+389 838	+6,9
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	18 166 727	8 637 682	16 775 147	5,3	3,7	-1 391 580	-7,7

Продолжение табл. 2.1

Пассив							
1. Собственный капитал	143 651 620	165 140 596	196 076 968	41,7	43,1	+52 425 348	+36,5
2. Долгосрочные обязательства, всего	55 027 843	72 409 782	93 125 552	16	20,5	+38 097 709	+69,2
в том числе: заемные средства	44 410 135	59 411 188	77 499 900	12,9	17	+33 089 765	+74,5
3. Краткосроч. обязательства, всего	146 081 870	166 642 595	165 712 966	42,4	36,4	+19 631 096	+13,4
в том числе: заемные средства	51 256 674	44 817 119	50 105 880	14,9	11	-1 150 794	-2,2
Валюта баланса	344 761 333	404 192 973	454 915 486	100	100	+110 154 153	+32

Рост величины активов организации связан, в первую очередь, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- основные средства – 56 976 552 тыс. руб. (51,1%)
- запасы – 53 440 048 тыс. руб. (47,9%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 51 676 476 тыс. руб. (46,6%)
- долгосрочные заемные средства – 33 089 765 тыс. руб. (29,8%)
- кредиторская задолженность – 18 318 189 тыс. руб. (16,5%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе и «краткосрочные заемные средства» в пассиве (-1 132 270 тыс. руб. и -1 150 794 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации на 31.12.2016 равнялся 196 076 968,0 тыс. руб. В течение анализируемого периода собственный капитал организации вырос на 52 425 348,0 тыс. руб., или на 36,5%.

В таблице 2.2 представлен расчет чистых активов ПАО «Магнит».

Таблица 2.2

Оценка стоимости чистых активов ПАО «Магнит»

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4- гр.2) : гр.2)
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на 31.12.14	на 31.12.16		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистые активы	143 651 620	165 140 596	196 076 968	41,7	43,1	+52 425 348	+36,5
2. Уставный капитал	946	946	946	<0,1	<0,1	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	143 650 674	165 139 650	196 076 022	41,7	43,1	+52 425 348	+36,5

Чистые активы организации на 31 декабря 2016 г. намного (в 207 269,5 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того, определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение чистых активов на 36,5% за рассматриваемый период (31.12.14–31.12.16).

Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку [38].

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется как относительными так и абсолютными показателями. В таблице 2.3 проведен анализ относительных показателей финансовой устойчивости ПАО «Магнит» за 2014 -2016гг. Анализ проводился на основании данных консолидированного баланса предприятия за исследуемый период (Приложение 3, 8).

Таблица 2.3

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ПАО
«Магнит» за 2014 – 2016гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя (гр.4-гр.2)	Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016		
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент автономии	0,42	0,41	0,43	0,01	Нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,4 (оптимальное 0,5-0,7).
2. Коэффициент финансового левериджа	0,67	0,63	0,65	-0,02	Нормальное значение для данной отрасли: 1,5 и менее (оптимальное 0,43-1).
3. Коэффициент обеспеченности СОС	-0,90	-0,81	-0,63	0,27	Нормальное значение: 0,1 и более.
4. Индекс постоянного актива	1,66	1,65	1,51	-0,15	-
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,55	0,56	0,60	0,06	Нормальное значение: 0,7 и более.
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,66	-0,65	-0,51	0,15	Нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,15.
7. Коэффициент мобильности имущества	0,31	0,33	0,35	0,04	-
8. Коэффициент обеспеченности запасов	-1,17	0,00	-0,74	0,43	Нормальное значение: 0,5 и более.

Коэффициент автономии организации на 31.12.2016 составил 0,43. Полученное значение говорит о том, что доля собственного капитала в общем капитале организации составляет 43%, соответствуя общепринятому критерию (нормальное значение для данной отрасли: 0,4 и более, оптимальное 0,5-0,7). Коэффициент автономии за весь анализируемый период слабо вырос (на 0,01).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на 31 декабря 2016 г. равнялся -0,63. За анализируемый период (31.12.14 – 31.12.16) наблюдалось значительное повышение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами (+0,27). На

последний день анализируемого периода коэффициент имеет критическое значение. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами сохранял значение, не соответствующее нормативному, в течение всего рассматриваемого периода.

За весь рассматриваемый период наблюдался заметный рост коэффициента покрытия инвестиций до 0,60 (+0,06). Значение коэффициента на 31 декабря 2016 г. ниже допустимой величины.

По состоянию на 31.12.2016 коэффициент обеспеченности материальных запасов равнялся -0,74, но на начало анализируемого периода коэффициент обеспеченности материальных запасов составлял -1,17 (имело место увеличение на 0,43). В течение всего анализируемого периода коэффициент сохранял значение, не соответствующее нормативному. На 31.12.2016 значение коэффициента обеспеченности материальных запасов не удовлетворяет нормативному, находясь в области критических значений.

С целью определения типа финансовой устойчивости ПАО «Магнит», был проведен анализ финансовой устойчивости путем сравнения запасов и источников их формирования (Таблица 2.4).

Таблица 2.4

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств (СОС)

Показатель	Значение показателя		Излишек (недостаток)*		
	на 31.12.2014	на 31.12.2016	на 31.12.2014	на 31.12.2015	на 31.12.2016
1	2	3	4	5	6
СОС ₁	-95 360 996	-99 948 961	-176 836 656	-223 707 716	-234 864 669
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов)	-40 333 153	-6 823 409	-121 808 813	-151 297 934	-141 739 117
СОС ₃ (рассчитанные с учетом долгосрочных пассивов и краткосрочной задолженности)	10 923 521	43 282 471	-70 552 139	-106 480 815	-91 633 237

*Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат [35].

Поскольку на 31 декабря 2016 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за два последних года ухудшили свои значения.

Важными показателями в анализе финансового состояния, являются показатели ликвидности предприятия.

В таблице 2.5, представлен анализ относительных коэффициентов ликвидности ПАО «Магнит» за 2014 – 2016гг. Источником информации, для проведения анализа служит финансовая консолидированная отчетность ПАО «Магнит» за 2014 – 2016гг. (Приложение 3, 8).

Таблица 2.5

Анализ коэффициентов ликвидности ПАО «Магнит» за 2014 – 2016гг.

Показатель ликвидности	Значение показателя			Изменение показателя (гр.4 - гр.2)	Расчет, рекомендованное значение
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016		
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,72	0,79	0,96	0,23	Нормальное значение: 2 и более.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,16	0,09	0,14	-0,03	Нормальное значение: 1 и более.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,12	0,05	0,10	-0,02	Нормальное значение: 0,2 и более.

На последний день анализируемого периода (31.12.2016) при норме 2 коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 0,96. При этом следует отметить, что в течение анализируемого периода коэффициент вырос на 0,23.

Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 1. В данном случае его значение составило 0,14. Это означает, что у ПАО «Магнит» недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. Значения коэффициента быстрой ликвидности в течение всего рассматриваемого периода не укладывались в установленный норматив.

Третий из коэффициентов, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение (0,10) ниже допустимого предела (норма: 0,2). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за рассматриваемый период (31.12.14–31.12.16) коэффициент снизился на -0,02.

В таблице 2.6 рассмотрены абсолютные коэффициенты ликвидности ПАО «Магнит», характеризующие наличие ликвидных активов.

Таблица 2.6

Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платежей.
1	2	3	4	5	6	7	8
А1. Высоколиквидные активы	16 775 147	-7,7	\geq	П1. Наиболее срочные обязат-ва	104 958 800	+21,1	-88 183 653
А2. Быстрореализуемые активы	6 052 395	+6,9	\geq	П2. Среднесрочные обязат-ва	60 754 166	+2,2	-54 701 771
А3. Медленно реализуемые активы	136 062 015	+66,1	\geq	П3. Долгоср. обязат-ва	93 125 552	+69,2	+42 936 463
А4. Труднореализуемые активы	296 025 929	+23,9	\leq	П4. Постоян. пассивы	196 076 968	+36,5	+99 948 961

Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняется только одно. Высоколиквидные активы не покрывают наиболее срочные обязательства организации (разница составляет 88 183 653 тыс. руб.). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение не выполняется – у ПАО «Магнит» недостаточно краткосрочной дебиторской задолженности (10% от необходимого) для погашения среднесрочных обязательств.

На конкурентоспособность предприятия оказывает значительное влияние рентабельность продукции. В таблице 2.7, произведен расчет коэффициентов рентабельности ПАО «Магнит» за 2015 – 2016гг.

Таблица 2.7

Анализ рентабельности ПАО «Магнит» за 2015 – 2016гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 4%.	8,7	7,2	-1,5	-16,6
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	8,7	7,6	-1,1	-12,6
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	6,2	5,1	-1,1	-18,5
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	9,5	7,8	-1,7	-17,9
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	7	6,2	-0,8	-11,7

Представленные в таблице показатели рентабельности за последний год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ПАО «Магнит».

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 7,2% от полученной выручки. Тем не менее, имеет место отрицательная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2015 год (-16,6%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) к выручке организации, за 2016 год составил 7,6%. Это значит, что в каждом рубле выручки ПАО «Магнит» содержалось 0,76 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности ПАО «Магнит» за 2015 – 2016 гг.

Среди показателей, имеющих исключительно хорошие значения, можно выделить такие:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом в течение анализируемого периода (с 31.12.2014 по 31.12.2016) наблюдалось увеличение чистых активов;
- значительная, по сравнению с общей стоимостью активов организации прибыль (13,5% за последний год);
- положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеющие хорошие значения:

- коэффициент автономии имеет хорошее значение (0,43);
- за 2016 год получена прибыль от продаж (77 681 140 тыс. руб.), хотя и наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-4 691 302 тыс. руб.);

- чистая прибыль за 2016 год составила 54 408 994 тыс. руб.

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеющие отрицательные значения:

- коэффициент абсолютной ликвидности не укладывается в нормативное значение;
- значительное падение прибыльности продаж (-16,6 %);
- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- коэффициент покрытия инвестиций ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств составляет только 60% от общего капитала организации);
- значительная отрицательная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) на рубль выручки организации (-1,1 коп. от данного показателя рентабельности за 2015 год).

Среди критических показателей финансового положения организации можно выделить следующие:

- на 31.12.2016 значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, равное - 0,63, является критическим;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности значительно ниже нормативного значения;
- значительно ниже нормы коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности;
- крайне неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

Наличие достаточно большого количества показателей, отрицательно характеризующих финансовое состояние ПАО «Магнит», а следовательно, оказывающих негативное влияние на конкурентоспособность предприятия, побудило к исследованию вероятности банкротства предприятия.

В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации ниже рассчитан Z-счет Альтмана (для ПАО «Магнит» взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний):

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4 \text{ (Таблица 2.8).}$$

Таблица 2.8

Анализ вероятности банкротства ПАО «Магнит»

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2016	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
T ₁	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	-0,01	6,56	-0,1
T ₂	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,34	3,26	1,1
T ₃	Отношение ЕБИТ к величине всех активов	0,18	6,72	1,21
T ₄	Отношение собственного капитала к заемному	0,76	1,05	0,8
Z-счет Альтмана:				3,01

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- до 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

По результатам расчетов для ПАО «Магнит» значение Z-счета на последний день анализируемого периода (31.12.2016) составило 3,01. Это означает, что вероятность банкротства ПАО «Магнит» незначительная.

2.3 Анализ хозяйственной деятельности и уровня конкурентоспособности ПАО «Магнит»

Высокая конкурентоспособность компании является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом любая компания имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности,

который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

По особенностям устройства магазины ПАО «Магнит», как правило, представляют собой специально оборудованное отдельно стоящее одноэтажное здание (или находящееся на первом этаже здания, помещение), предназначенное для продажи товаров и оказания услуг, обладает достаточным количеством помещений для нормального функционирования торгово-технологического процесса.

По специализации данное предприятие является смешанным, т.е. реализует широкий ассортимент продовольственных товаров и универсальную группу непродовольственных товаров.

В магазине основной метод продажи – самообслуживание. При таком методе обслуживания уменьшаются затраты времени на покупку, покупатель имеет возможность самостоятельно выбрать товар, а также расплатиться в едином кассовом узле.

Месторасположение сети магазинов «Магнит» удачное, т.к. располагаются, как правило, вблизи остановки и жилого комплекса. Вход в магазины оборудован специальными пандусами для удобства людей с ограниченными способностями.

Режим работы магазина: с 09:00 ч. до 22:00 ч. без перерыва на обед и выходных.

На магазинах имеется большая красочная вывеска с наименованием предприятия (Рис. 6).



Рис. 6. Логотип ПАО «Магнит»

У входа располагается доска «Информация для потребителей», на ней указано [2]:

1. ФЗ «О защите прав потребителей»
2. Книга отзывов и предложений
3. Выдержки из Постановления №55 «Правила продажи отдельных видов товаров»
4. Лицензия на право торговли

При покупке товаров, покупатель имеет право потребовать:

1. Сертификат соответствия
2. Декларацию о соответствии
3. Копии, имеющие юридическую силу
4. Товарно-сопроводительные документы

На продаваемые товары в магазине оформлены ценники.

В них указано:

1. Наименование товара.
2. Производитель товара.
3. Цена за единицу.
4. Печать организации.
5. Подпись администратора.

Если товар участвует в акции, ценники имеют желтый цвет.

В розничной сети магазинов Магнит для покупателей на постоянной основе действуют специальные предложения и проводятся различные акции. Ознакомиться с условиями можно в разделах сайта: <http://magnit-info.ru>.

О новинках, товарах со скидкой, товарах частной торговой марки и других дополнительных предложениях сети также можно узнать в календарях скидок и в специальных каталогах (Приложение 12, 13). В каталогах представлена самая полная информация о действующих предложениях и актуальных скидках. Каталоги Магнит Косметик, а также журнал для мам «Мы растем» выходят один раз в месяц, а каталоги

магазинов и гипермаркетов Магнит обновляются каждые две недели (Приложение 14, 15).

В магазине «Магнит» используется линейная структура управления. Для этой структуры характерно сосредоточение всех функций управления в руках директора. Персонал делится на примерно равные части. Работники выполняют примерно одинаковые действия.

Преимущества данной структуры: обеспечение принципа единоначалия, ясность и четкость связей управления, оперативность управления.

Недостаток – необходимость обладания разносторонних знаний.

Коммерческая деятельность предприятия торговли связана с выполнением различных операций и требует от выполняющих их работников разносторонних знаний и умений. Поэтому в состав персонала магазина входят работники различных категорий (работники низшего, среднего и высшего звена).

Для каждой должности руководством организации составляются и утверждаются должностные инструкции, содержащие перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, их прав и ответственности.

Принцип работы «Магнита» – обеспечить возможность для покупателя быстро и выгодно приобрести широкий спектр продовольственных товаров.

Магазин «Магнит» конкурентоспособен, так как реализуемые товары качественные, а цены приемлемые.

Магазины сети «Магнит» конкурентоспособны еще и по следующим преимуществам:

- Относительно низкий уровень цен по сравнению с другими крупными продовольственными магазинами города.
- Квалифицированный и доброжелательный персонал.
- Минимальные временные потери на поиск и покупку товаров.

- Широкий и демократичный ассортимент товаров, которые представлены в торговом зале, рассчитанный для потребителей с различным уровнем дохода.

- Современное оборудование, обеспечивающее высокое качество оказываемых услуг, а также соответствующее хранение и «фейсинг».

- Реализация программ по стимулированию спроса.

- Наличие необходимого информационного обеспечения потребителей, включающего в себя присутствие в торговом зале продавцов – кассиров – консультантов, информационные таблички, ценники, рекламные материалы.

Хозяйственные связи между поставщиками и покупателями товаров понятие очень широкое, сюда входят экономические, административно-правовые, финансовые и другие отношения, складывающиеся между покупателями и поставщиками в процессе поставок товаров. Рациональные хозяйственные связи способствуют планомерному развитию экономики, сбалансированности спроса и предложения, своевременной поставки продукции.

Поставщики выбираются по следующим характеристикам:

- Квалифицированный персонал.
- Хорошие рекомендации.
- Качественный товар.
- Цены близкие к ценам производителей.
- Товар доставляется транспортом поставщика.
- Быстрая и временная доставка товара.

С каждым из представителей поставщиков заключен договор поставки. В случае невыполнения своих обязательств поставщики выплачивают неустойку, так же предприятие может отказаться от услуг поставщика.

Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками, что позволяет оперативно решать

вопросы обеспечения сетей магазинов свежими товарами местного производства.

Магазины компании предлагают покупателям оптимальный ассортимент ходовых товаров повседневного спроса по сниженным розничным ценам. Особое место в ассортименте занимает продукция под частной торговой маркой «Магнит», в настоящий момент насчитывающая более 500 наименований [43].

Приоритеты в формировании базового ассортимента у компании различны. Скажем, «Магнит» делает ставку на быстрооборачивающиеся товары повседневного спроса с раскрученными брэндами, немного товаров с ограниченным сроком хранения и самую популярную бытовую химию.

Магазины «Магнит» на сегодняшний день предлагает более 3000 наименований продукции, причем в разных магазинах данный ассортимент может немного отличаться. Основу (80%) составляют продукты питания, остальное – сопутствующие товары.

Для определения количества товаров используется программа «Автозаказ».

Автозаказ – решение для торговых сетей, дистрибьюторов и производственных компаний. Система позволяет существенно снизить издержки компаний в процессах планирования и распределения товаров за счет идеального баланса между минимизацией среднесуточных остатков и обеспечением постоянного присутствия товара на полках.

Использование решений, базирующихся на платформе «Автозаказ», обеспечивает:

- увеличение продаж за счет постоянного наличия на полках необходимых товаров;
- оптимальное использование склада, который не заполняется избыточным количеством низколиквидных товаров;
- увеличение оборачиваемости средств и сокращение издержек торговой сети;

- повышение лояльности покупателей благодаря наличию приоритетных товаров;
- минимизацию влияния человеческого фактора при прогнозировании;
- повышение достоверности данных складского учета.

Используя методику SWOT-анализа в таблице 2.9, раскрыты сильные и слабые стороны магазинов торговой сети «Магнит».

Таблица 2.9

Оценка сильных и слабых сторон магазинов сети «Магнит»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Занимает первое место в России по количеству магазинов и второе по объему выручки в стране. Территориальный захват рынка. 2. Производство товаров крупными партиями и снижение себестоимости продукции. 3. Компания располагает собственным автопарком. 4. Внедрена в компанию автоматизированная система управления товарными запасами. 5. Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками. 6. Новейшие методы и технологии в области товародвижения, продаж, финансов и кадровой политики. 7. Гибкая ценовая политика и ассортиментная матрица, регулируемая в соответствии с уровнем доходов потребителя. 8. Сеть дистрибьюторских центров на всей европейской части России. 9. Уникальная система обучения сотрудников, перспектива карьерного роста. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отдаленность филиалов по России от центрального офиса, сложности в должном управлении и контроле. 2. Поскольку компания довольно большая есть коррупция и бюрократизм внутри самой компании; среди руководителей встречаются не совсем компетентные, непрофессионалы, от которых напрямую зависят условия работы, оплата труда, возможность самореализации. 3. Небольшое количество гипермаркетов. 4. Недостаточный ассортимент продукции под торговой маркой «Магнит», плохо развито собственное производство. 5. Магазины формата дискаунтер «у дома» не достаточно просторные, маленькая площадь магазина и теснота в торговом зале, низкая пропускная способность касс. 6. Отсутствие стандартов на выкладку товара. 7. Текучесть кадров на уровне низшего и среднего звена. 8. Отсутствует заинтересованность сотрудников в увеличении продаж, расширении клиентской базы.

Далее проведем оценку возможностей и угроз рынка для компании ПАО «Магнит» (таблица 2.10).

При составлении таблицы учитывались факторы риска и возможности торговой сети, вызванные как внутренними условиями хозяйствования, так и факторы внешней среды. Следует отметить, что оптимизировать

возможности предприятия может, применив различные стратегии развития. Повлиять на внешние риски связанные с геополитической обстановкой в мире и т.п., значительно сложнее, тем не менее необходимо искать возможности минимизировать риски оказывающие влияние на развития предприятия в целом и на уровень конкурентоспособности в частности.

Таблица 2.10

Возможности и угрозы для компании ПАО «Магнит»

Возможности (О)	Угрозы (Т)
1) Расширение рынка продуктов. 2) Демпинговые цены. 3) Финансово-экономический кризис привел к разорению мелких предпринимателей, освобождению доли рынка. 4) Модификация товарной политики. 5) Ухудшение позиции некоторых конкурентов. 6) Подъём экономики, увеличение спроса. 7) Выход на новые сегменты рынка. 8) Наличие инвестиций.	1) Сложная геополитическая обстановка. 2) Угроза новых санкций. 3) Появление новых сетевых конкурентов на рынке. 4) Изменение политической ситуации. 5) Незастрахованность. 6) Снижение цены конкурентов. 7) Риск при оценке платежеспособности покупателей.

Анализ конкурентоспособности сети магазинов «Магнит» показал, что у него имеется ряд сильных сторон. Работая для своих покупателей уже не первый год, магазином налажены доверительные связи с клиентами. Предприятие известно не только невысокими ценами на продукты, но и гибкостью подхода к покупателю, проведением различных маркетинговых акций и мероприятий.

Подводя итоги анализа факторов внешней среды «Магнит», получив данные о факторах представляющих опасность или открывающих новые возможности руководство должно оценить: обладает ли организация внутренними силами, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

В ходе анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз выбираются стратегии, позволяющие максимально использовать имеющиеся возможности и сильные стороны, либо, наоборот, ослабить угрозы и уменьшить влияние слабых сторон, что позволит ПАО «Магнит» укрепить свои конкурентные способности в будущем.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МАГНИТ»

3.1. Оценка конкурентоспособности предприятия и выявления основных проблем развития

Степень концентрации российского рынка розничной торговли продуктами питания достаточно низкая - на долю 7 крупнейших игроков приходится не многим 25,7% рынка, что существенно уступает аналогичным показателям стран Восточной и Западной Европы.

Подобная низкая концентрация капитала создает предпосылки для усиления конкуренции среди розничных сетей в ближайшем будущем. На текущем этапе развитие конкурентной борьбы в первую очередь выражается в захвате дополнительных рынков сбыта за счет роста самой торговой сети, в том числе путем использования франчайзинговых схем, а также сделок по слиянию и поглощению. Как следствие, оперирующие на российском рынке сети активно увеличивают свое присутствие в Москве и регионах, что приводит к рекордным показателям темпов роста бизнеса [50].

Основными конкурентами ПАО «Магнит» являются такие крупные торговые сети как: X5 Retail Group, МЕТРО Кэш энд Керри, Ашан, Дикси, Лента, О'КЕЙ.

X5 Retail Group N.V. - одна из ведущих российских продуктовых розничных компаний. Компания управляет магазинами нескольких торговых сетей: «мягкими» дискаунтерами под брендом «Пятерочка», супермаркетами под брендом «Перекресток», гипермаркетами под брендом «Карусель», а также магазинами «Экспресс-Ритейл» под различными брендами.

На 31 декабря 2016 года под управлением Компании находилось 9 187 магазинов с лидирующими позициями в Москве, Санкт-Петербурге и значительным присутствием в европейской части России. Сеть Компании включает в себя 8 363 магазина «Пятерочка», 539 супермаркетов «Перекресток», 91 гипермаркет «Карусель» и 194 магазина «Экспресс».

Общая торговая площадь компании по состоянию на 31 декабря 2016 года составила 4 301,75 тыс. кв. м.

Под управлением Компании также находится 35 распределительных центров и 2 318 собственных грузовых автомобилей на территории Российской Федерации.

Выручка X5 Retail Group за 2016 год составила 1 033 667 млн. руб. [44].

Metro Cash and Carry – крупнейшая управляющая компания международного бизнес формата cash & carry (мелкооптовая торговля) группы Metro Group.

По состоянию на 31 декабря 2016 года ООО «Metro Cash & Carry» управляет 87 торговыми центрами в 46 регионах России (без учета Республики Крым), суммарной торговой площадью 661,8 тыс. кв. м. Кроме того в управлении «МЕТРО Кэш энд Керри» находится супермаркет METRO Punct площадью 1,587 тыс. кв. м., открытый в мае 2012 года, и гипермаркет real,-, площадью 8,39 тыс. кв. м., перешедший в управление «Metro Кэш энд Керри», в результате сделки с ООО «Реал-Гипермаркет» (Metro Group). А также 2 ТЦ МЕТРО в Крыму, общей торговой площадью 12,6 тыс. кв. м. Кроме того, в июне 2012 года открылись первые два франчайзинговых магазина «Фасоль» в Санкт-Петербурге, а в сентябре 2012 года – 5 магазинов «Фасоль» в Ростове-на-Дону. По состоянию на 31 декабря 2016 года сеть включает более 160 магазинов «Фасоль», из которых 133 в Москве и Московской области, 12 – в Санкт-Петербурге, 7 – в Ростове-на-Дону, 3 – в Калуге и Калужской области, 3 – во Владимире, 2 – в Казани.

Суммарные торговые площади компании по состоянию на 31 декабря 2016 года составили 671,8 тыс. кв. м.

Продажи МЕТРО Кэш энд Керри, Россия за 2015 год составили 225,0 млрд. руб. (рост по сравнению с 2014 годом – 7,4%) [48].

Auchan – крупная сеть гипермаркетов, работает на российском рынке с 2002 г. По состоянию на 31 декабря 2016 года Auchan Groupe в России управляет 129 торговыми объектами, общей торговой площадью 918,1 тыс.

кв. м. 102 гипермаркета, из которых: 65 гипермаркетов «Ашан» открыты в 31 регионе. Кроме того, «Ашан» управляет 26 мини-гипермаркетами «Ашан-сити», 11 гипермаркетами «Наша Радуга», 4 магазинами у дома «Каждый день». Также открыты 17 супермаркетов под брендом «Ашан Супермаркет», 6 магазинов «Мой ашан». Кроме того в Auchan Retail Россия входит 2 дрогери LillaPois Beauty.

Общая торговая площадь магазинов сети на 31 декабря 2016 года составила 916,4 тыс.кв.м.

В 2015 году чистая выручка ООО «Ашан» по РСБУ составила 345,7 млрд. руб. [47].

Группа Компаний «Дикси» - одна из лидирующих российских компаний, занимающихся розничной торговлей продуктами питания и товарами повседневного спроса.

География деятельности Группы распространяется на четыре федеральных округа России: Центральный, Северо-Западный, Приволжский и Уральский, а также на Калининград и Калининградскую область.

По состоянию на 31 декабря 2016 г. компания управляла 2 802 магазинами, включая: 2 646 магазинов у дома «Дикси», 116 магазинов «Виктория» и 40 компактных гипермаркетов «Мегамайт» и «Минимарт» в 778 городах и населенных пунктах РФ.

Чистая торговая площадь Группы по состоянию на 31 декабря 2016 г. составляет 952,5 тыс. кв. м.

Выручка ГК «ДИКСИ» за 2016 год выросла на 14,3% в рублях по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 311,24 млрд. руб. [45].

Компания «Лента», владеющая одноименной сетью гипермаркетов, основана в 1993 году. По состоянию на 31 декабря 2016 года сеть «Лента» управляла 191 гипермаркетом в 77 городах России и 49 супермаркетами в Москве, Санкт-Петербурге и Центральной России.

Суммарные торговые площади сети по состоянию на 31 декабря 2016 года составляют 1146,15 тыс. кв. м.

Чистая выручка сети «Лента» по итогам 2016 года составила 306,4 млрд. руб., увеличившись на 21,2% по сравнению с 2015 годом [46].

«О'КЕЙ» - одна из крупнейших розничных сетей в России по торговле продуктами питания. Основным торговым форматом Компании является гипермаркет под брендом «О'КЕЙ», соответствующий европейским стандартам. Супермаркеты под брендом «О'КЕЙ - Экспресс» дополняют основной формат.

По состоянию на 31 декабря 2016 года сеть «О'КЕЙ» насчитывает 164 магазина: 74 гипермаркета, 37 супермаркетов и 54 магазинов формата «дискаунтер». Суммарные торговые площади компании по состоянию на 31 декабря 2016 года составили 623 тыс. кв.м.

Выручка сети «О'Кей» за 2016 год выросла на 8,0% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 175,47 млрд. руб. [49].

Таким образом, на фоне достаточно быстрого развития сферы сетевого продуктового ритейла и предприятий оптово-розничной торговли продуктами питания в РФ среди ключевых (количественных) показателей их развития и уровня успешности выступают такие показатели как объемы оборота, количество открытых магазинов, размеры торговых площадей и количество занятого персонала.

Соответственно об уровне реальной конкурентоспособности «Магнита» как федеральной торговой сети можно судить по сравнительному рейтингу ведущих торговых сетей (табл. 3.1 – 3.6).

Сравнительный анализ конкурентоспособности проводился с учетом ведущих сетей оптово-розничной торговли, являющихся основными конкурентами ПАО «Магнит». В процессе исследования, внимание уделено таким показателям как количество магазинов, общей площади торговых сетей, торговому обороту.

В качестве источников информации использовались данные аналитических агентств, в частности ИА Инфолайн, Аналитического центра «ЭКСПЕРТ», официальных сайтов компаний X5 Retail Group N.V., ПАО «Магнит», ООО «Ашан», ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», ООО «О'Кей», ООО «Лента», ПАО «Дикси Групп» [43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51].

В таблице 3.1, проведен рейтинговый анализ количества магазинов крупнейших сетей FMCG в 2014-2016 гг.

Таблица 3.1

Сравнительный рейтинг количества магазинов крупнейших сетей FMCG в 2014-2016 гг., по состоянию на конец периода

Рейтинг	Юридическое название	Бренд	Основные форматы *	2014	2015	2016
1	Магнит, ПАО	Магнит	Д	8344	9594	10521
		Гипермаркет Магнит	Г	190	219	237
		Магнит Семейный	МС	97	155	194
		Магнит Косметик	МК	1080	2121	3107
		Все форматы	все форматы	9711	12089	14059
2	X5 Retail Group N.V.	Пятерочка	Д	4789	6265	8363
		Перекресток	С	403	478	539
		Карусель, Перекресток Гипер	Г	82	90	91
		Перекресток-Экспресс	М	209	187	194
		Все форматы	все форматы	5483	7020	9187
3	Дикси Групп, ПАО	Мегамарт, Минимарт, Дикси	Д, С, Г	2100	2599	2686
		Виктория, Кэш, Дешево, Квартал	М, С, Г	95	109	116
		Все форматы	все форматы	2195	2708	2802
4	Лента, ООО	Лента	Г, С	132	172	240
5	О'Кей, ООО	О'Кей, О'Кей-экспресс, ДА!	С, Г, Д	108	146	164
6	Ашан, ООО	Ашан, Ашан-Сити, Наша Радуга, Каждый день, Мой Ашан, Ашан Супермаркет	Г, М	85	96	129
7	МЕТРО Кэш энд Керри, ООО	METRO, METRO Punct	С, Г	80	87	89

* Условные обозначения: Д - Дискаунтер, Г - Гипермаркет, С - Супермаркет, М - Магазин у дома, МК – Магазин дрогери, МС –Магнит Семейный

На рис. 7. представлена сравнительная диаграмма количества магазинов крупнейших сетей FMCG по состоянию на конец 2016г.

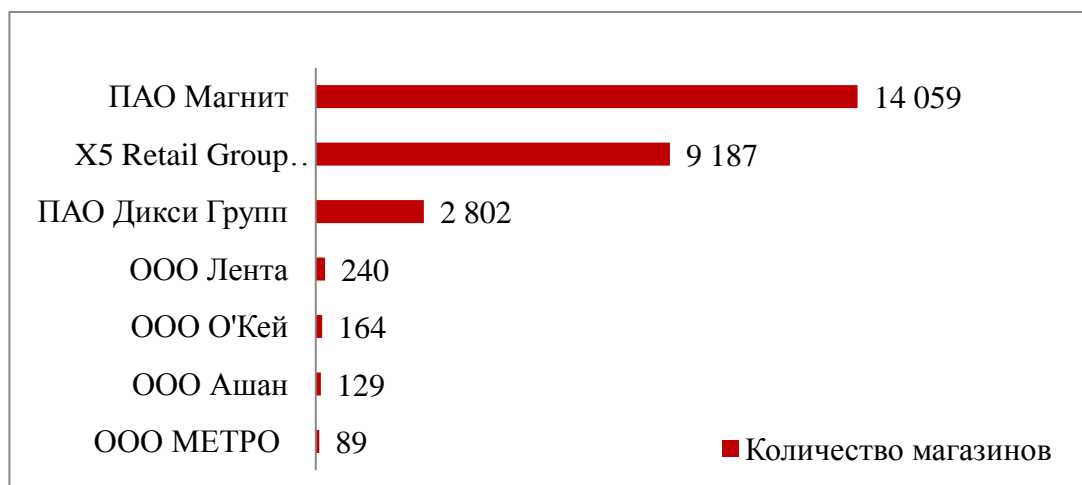


Рис. 7. Количество магазинов по состоянию на 2016 г. крупнейших торговых сетей России

В таблице 3.2, проведен рейтинговый анализ темпов роста количества магазинов, исследуемых торговых сетей, в течении 2014 – 2016гг.

Таблица 3.2
Рейтинг самых быстрорастущих компаний по количеству магазинов

Рейтинг	Название сети	Период исследования			Темп роста, %		
		2014	2015	2016	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.	2016г. от 2014г.
1	Лента, ООО	132	172	240	130%	140%	182%
2	X5 Retail Group N.V.	5483	7020	9187	128%	131%	168%
3	О'Кей, ООО	108	146	164	135%	112%	152%
4	Ашан, ООО	85	96	129	113%	134%	152%
5	Магнит, ПАО	9711	12089	14059	124%	116%	145%
6	Дикси Групп, ПАО	2195	2708	2802	123%	103%	128%
7	МЕТРО Кэш энд Керри, ООО	80	87	89	109%	102%	111%

Как следует из таблиц 3.1 и 3.2, несмотря на то, что по рейтингу количества открываемых магазинов в 2014 – 2016гг. ПАО «Магнит» занимает лидирующую позицию, и положительную тенденцию роста открываемых магазинов, темп роста количества магазинов по сравнению с другими торговыми сетями снизился. По данному показателю в

исследуемом периоде лидирует ООО «Лента», рост открываемых магазинов в 2014г. по сравнению с 2016г. составил 182%, в ПАО «Магнит», данный показатель равен 145%, что соответствует 5-му месту в рейтинговой таблице.

В таблице 3.3 проведен рейтинговый анализ основных конкурентов ПАО «Магнит» по общей торговой площади.

Таблица 3.3

Сравнительный рейтинг общей торговой площади крупнейших сетей FMCG России в 2014-2016 гг. по состоянию на конец периода, тыс. кв. м.

Рейтинг	Юридическое название	Бренд	Основные форматы*	2014	2015	2016
1	Магнит, ПАО	Магнит	Д	2673,3	3119,6	3452,4
		Гипермаркет Магнит	Г	559,1	639,1	683,7
		Магнит Семейный	МС	109,1	170,2	212,8
		Магнит Косметик	МК	249,2	484,8	718,8
		Все форматы	все форматы	3590,6	4413,7	5067,7
2	X5 Retail Group N.V.	Пятерочка	Д	1754,3	2422,6	3329,3
		Перекресток	С	415,8	484,0	548,5
		Карусель, Перекресток Гипер	Г	358,6	390,1	386,9
		Перекресток- Экспресс	М	43,6	36,4	37,1
		Все форматы	все форматы	2572,2	3333,2	4301,8
3	Лента, ООО	Лента	Г, С	701,2	882,4	1146,1
4	Дикси Групп, ПАО	Мегамарт, Минимарт, Дикси	Д, С, Г	663,6	811,6	852,1
		Виктория, Кэш, Дешево, Квартал, Семейная Копилка	М, С, Г	82,9	96,1	100,4
		Все форматы	Все форматы	746,5	907,6	952,5
5	Ашан, ООО	Ашан, Ашан-Сити, Наша Радуга, Каждый день, Мой Ашан, Ашан Супермаркет	Г, М	779,9	835,6	916,4
6	МЕТРО Кэш энд Керри, ООО	METRO, METRO Punct	С, Г	619,2	660,3	671,8
7	О'Кей, ООО	О'Кей, О'Кей- экспресс, ДА!	С, Г, Д	522,0	593,0	622,9

На рис. 8. представлена сравнительная диаграмма торговых площадей крупнейших сетей FMCG по состоянию на конец 2016г.



Рис. 8. Торговая площадь крупнейших торговых сетей России по состоянию на 2016 г.

В таблице 3.4 проведен рейтинговый анализ темпов роста общей торговой площади крупнейших сетей FMCG России за 2014 – 2016гг.

Таблица 3.4

Рейтинг самых быстрорастущих компаний по общей торговой площади

Рейтинг	Название сети	Период исследования			Темп роста		
		2014	2015	2016	2015г. от 2014г.	2016г от 2015г.	2016г. от 2014г.
1	X5 Retail Group N.V.	2572,2	3333,2	4301,8	130%	129%	167%
2	Лента, ООО	701,2	882,4	1146,1	126%	130%	163%
3	Магнит, ПАО	3590,6	4413,7	5067,7	123%	115%	141%
4	Дикси Групп, ПАО	746,5	907,6	952,5	122%	105%	128%
5	О'Кей, ООО	522	593	622,9	114%	105%	119%
6	Ашан, ООО	779,9	835,6	916,4	107%	110%	118%
7	МЕТРО Кэш энд Керри, ООО	619,2	660,3	671,8	107%	102%	108%

Сравнительный рейтинговый анализ крупнейших торговых сетей России, по общей торговой площади свидетельствует, что ПАО «Магнит»

также занимает лидирующую рейтинговую позицию. Общая площадь торговых площадей ПАО «Магнит» на конец 2016г. составила 5067,7 тыс. м² что на 765,9 тыс. м² больше, чем в ближайшего конкурента X5 Retail Group N.V. В то же время исследования темпов роста показало, что, несмотря на положительную тенденцию роста торговых площадей, ПАО «Магнит» уступает лидирующие позиции компании X5 Retail Group N.V. и ООО «Лента». Темпы роста торговых площадей, у которых составили в 2016г. по сравнению с 2014г. – 167% и 163%, соответственно, по сравнению с темпом роста ПАО «Магнит» - 141%.

В таблице 3.5 и 3.6 проведен рейтинговый анализ конкурентоспособности ПАО «Магнит» по сравнению с основными конкурентами исходя из чистой выручки, без учета НДС, за 2014 – 2016гг.

Таблица 3.5

Сравнительный рейтинг чистой выручки (без НДС) крупнейших сетей FMCG в 2014-2016 гг., по состоянию на конец периода, млрд. руб.

Рейтинг	Юридическое название	Бренд	Данные	2014	2015	2016
1	Магнит, ПАО	Магнит	МСФО	763,53	950,61	1074,81
2	X5 Retail Group N.V.	Пятерочка, Перекресток, Карусель, Перекресток-Экспресс	МСФО	633,87	804,13	1033,67
3	Ашан, ООО	Ашан, Ашан-Сити, Наша Радуга	РСБУ	314,8	345,7	339,5
4	Дикси Групп, ПАО	Всего по сети	МСФО	229,0	272,35	311,24
5	Лента, ООО	Лента	МСФО	194,0	252,76	306,35
6	МЕТРО Кэш энд Керри, ООО	МЕТРО, МЕТРО Punct	МСФО	209,5	225,0	221,9
7	О'Кей, ООО	О'Кей, О'Кей-экспресс	МСФО	151,98	162,51	175,47

На рис. 9. представлена сравнительная диаграмма чистой выручки без НДС, крупнейших сетей FMCG по состоянию на конец 2016г.

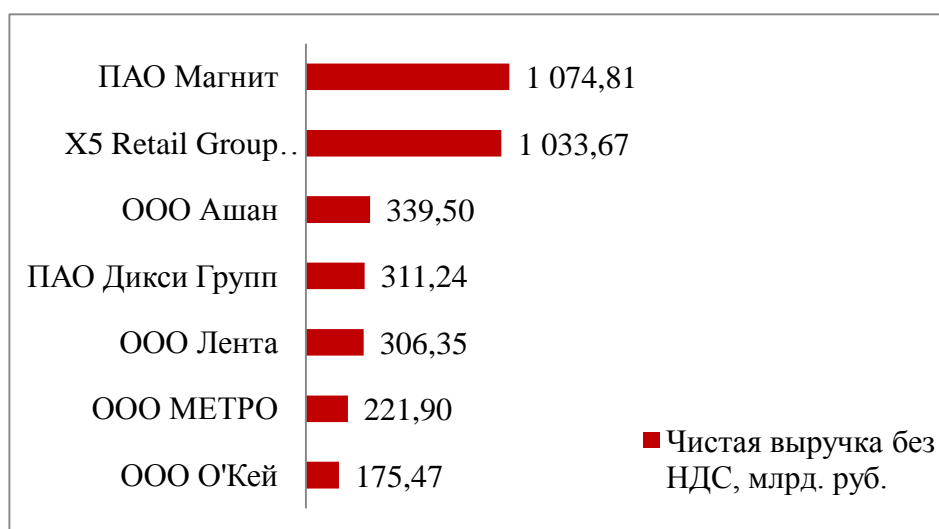


Рис. 9. Чистая выручка без НДС крупнейших торговых сетей России за 2016 г.

В таблице 15 представлен рейтинговый анализ темпов роста общей торговой площади крупнейших сетей FMCG России за 2014 – 2016 гг.

Таблица 3.6

Рейтинг самых быстрорастущих компаний по чистой выручке (без НДС) крупнейших сетей FMCG в 2014-2016 гг., по состоянию на конец периода,

Рейтинг	Название сети	Период исследования			Темп роста		
		2014	2015	2016	2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.	2016г. от 2014г.
1	X5 Retail Group N.V.	633,87	804,13	1033,67	127%	129%	163%
2	Лента, ООО	194	252,76	306,35	130%	121%	158%
3	Магнит, ПАО	763,53	950,61	1074,81	125%	113%	141%
4	Дикси Групп, ПАО	229	272,35	311,24	119%	114%	136%
5	О'Кей, ООО	151,98	162,51	175,47	107%	108%	115%
6	Ашан, ООО	314,8	345,7	339,5	110%	98%	108%
7	МЕТРО Кэш энд Керри, ООО	209,5	225	221,9	107%	99%	106%

Как видим в рамках представленной в этих таблицах системы ключевых показателей развития, сеть «Магнит» занимает 1 место по 3

показателям из 6 («Рейтинг по обороту», «Общая торговая площадь сетей» и «Общее количество магазинов»), 2 место по двум показателям («Рейтинг самых быстрорастущих компаний по обороту» и «Рейтинг самых быстрорастущих компаний по торговой площади») и 5 место по показателю «Рейтинг самых быстрорастущих компаний по количеству магазинов».

Проведенные исследования, несомненно, свидетельствует о высокой конкурентоспособности компании на сегодняшний день, в то же время следует отметить снижение темпов роста ПАО «Магнит» в 2016г. по сравнению с 2014г., по таким показателям как темп роста выручки, темп роста торговых площадей и темп роста количества магазинов.

3.2. Мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия

Анализ и оценка конкурентоспособности ПАО «Магнит», в целом свидетельствует о лидирующем положении по отношению к основным конкурентам.

Конкурентными преимуществами сети «Магнит», является:

1. Формирование мультиформатного бизнеса.

Реализация стратегического решения развивать дополнительные форматы гипермаркета, магазина «Магнит Семейный» и магазина дрогери позволяет Группе проводить более глубокую сегментацию существующих рынков и рассматривать в качестве потенциальных покупателей население с различным уровнем доходов, одновременно добиваясь как высоких показателей оборота на магазин и среднего чека, так и быстрых темпов роста бизнеса. Кроме того, ценовая политика Группы «Магнит» позволяет ей конкурировать с открытыми рынками, рассматривая в качестве целевой аудитории в том числе и население с доходами ниже среднего уровня.

2. Широкое присутствие в регионах.

Группа компаний «Магнит» располагает значительным опытом работы в регионах: наблюдавшийся в 2002-2016 гг. рост оборотов Группы стал результатом реализации стратегии экспансии в города с населением менее 500 тыс. жителей. В ближайшем будущем именно в регионах ожидается наибольший рост потребительского спроса, что создает благоприятные условия для среднесрочной динамики бизнеса Группы.

3. Крупнейшая по количеству магазинов торговая сеть в РФ.

По количеству магазинов сеть «Магнит» занимает первое место в России, что благоприятно сказывается на сотрудничестве с крупнейшими производителями напитков и продуктов питания, продвигающими свои товары на региональные рынки. В первую очередь это находит отражение в осуществлении закупок на выгодных условиях и соответствующем увеличении рентабельности бизнеса.

4. Узнаваемый бренд.

По исследованиям независимых экспертов, в частности, IGD, российские покупатели уделяют большое внимание наличию бренда при покупке товаров и продуктов питания. Кроме того, лояльность по отношению к тому или иному бренду у российского покупателя выше по сравнению с жителями Европы, что делает его менее чувствительным к повышению цен на продукцию. Таким образом, Широкая сеть магазинов, объединенная под брендом «Магнит», позволяет Группе упрочить свои позиции в занимаемой рыночной нише.

5. Эффективная система логистики.

Развитая система логистики, наличие распределительных центров и собственного автопарка позволяет Группе осуществлять жесткий контроль над накладными расходами. Использование распределительных центров позволяет снижать закупочные цены, а также нагрузку на магазины при приеме товара, что в конечном итоге способствует более рациональной организации бизнеса [43].

Группа использует высокоэффективную автоматизированную систему управления товарными запасами, что позволяет добиваться высоких показателей их оборачиваемости, а также снижения издержек.

В то же время в процессе исследования были выявлены факторы оказывающие отрицательное влияние на повышение конкурентоспособности ПАО «Магнит».

В частности анализ финансового состояния показал недостаток наиболее ликвидных активов для расчетов по наиболее срочным обязательствам. Все рассчитанные показатели ликвидности не соответствуют рекомендуемому значению, анализ баланса показал неудовлетворительную его структуру, так как из четырех условий ликвидности баланса выполняется только одно. Показатели рентабельности, хоть и имеют положительную тенденцию, но отмечается тенденция к снижению величины рентабельности в 2016г. по сравнению с предыдущим периодом.

Несмотря на лидирующие позиции среди конкурентов, темпы роста развития ПАО «Магнит» уступают темпам роста основным конкурентам.

Кроме этого на снижение конкурентоспособности влияет:

- выход на рынок новых сильных конкурентов, открытие крупных супермаркетов и все больший процент населения отдают предпочтение магазинам супермаркетам, чем формата «дискаунтер».
- отдаленность центрального офиса затрудняет контроль над управлением в других регионах и отсутствие заинтересованности в развитии организации сотрудников высшего звена в отдаленных регионах.
- отсутствие заинтересованности в развитии организации сотрудников среднего и низшего звена, некомпетентность менеджеров.
- столкновения линейного руководства с функциональными службами, низкая трудовая дисциплина.

В этих условиях мировая практика, рекомендует компаниям использовать следующие стратегии:

- активизацию сделок M&A («mergers and acquisitions» – англ.) сделки –

сделки «слияния и поглощения»;

- оптимизацию номенклатуры продукции;
- концентрацию внимания на снижении издержек;
- совершенствование технологий;
- повышение лояльности существующих потребителей;
- выход на международные рынки:
- приобретение фирм конкурентов;
- развитие франчайзинга;
- специализация на типах потребителей;
- диверсификация бизнеса [23].

Именно эти стратегии уже используют ведущие российские компании.

Кроме этого в процессе исследовательской работы, были разработаны следующие рекомендации, способствующие укреплению и повышению конкурентоспособности ПАО «Магнит»:

1. Увеличить объемы продаж, что приведет к повышению эффективности деятельности торгового предприятия и увеличению финансовых показателей, для этого необходимо:

- усилить рекламную кампанию для повышения спроса на товары и роста объемов продаж (в частности, проводить рекламную кампанию с использованием телевизионного пространства);
- расширить ассортимент товара собственного производства, что приведет к увеличению доли занимаемого рынка сбыта и росту прибыли;
- оказание дополнительных услуг как платных, так и бесплатных (например, доставка товаров на дом, определенным категориям покупателей);
- модернизировать материально-техническую базу (внешний вид супермаркета, внутреннее оформление торгового зала, современное оборудование – горки, витрины, контрольно-кассовое оборудование и др.);

- поддерживать уровень квалификации продавцов, чем выше квалификация работника, тем и качественнее обслуживание;

- внедрить систему дисконтных карточек для постоянных покупателей

Дисконтная система гибких скидок относится к системам лояльности, которые являются вариантами поощрения покупателей и привлечения новых. При дисконтной системе покупатель, совершивший достаточно крупную покупку, предположим от 5 000 рублей будет получать дисконтную карту и на каждую следующую покупку ему будет предоставляется скидка в размере, например от 3 до 5% в зависимости от стоимости покупки.

2. Укрепить финансовое положение предприятия. Для выполнения данной задачи необходимо осуществить следующие мероприятия:

- увеличить наличные денежные средства на предприятие для ускорения оборачиваемости активов торгового предприятия;

- нормировать уровень товарных запасов в соответствии с оборотом, что приведет к финансовой устойчивости организации;

- повысить оборачиваемость оборотных средств, что приведет к росту товарооборота, тем самым обеспечит рост прибыли;

3. Повысить сбыт продукции и ее продвижение на рынке. Для выполнения данной задачи необходимо осуществить следующие мероприятия;

- увеличить число супермаркетов, сейчас население отдает большее предпочтение большим магазинам, чем магазинам формата «Дискаунтер».

- формировать отделы маркетинга на предприятии во всех регионах для проведения маркетинговых исследований на рынке и отслеживания тенденции его развития;

- изучить спрос, формирование ассортимента товаров в соответствии со спросом;

- рассмотреть возможность использования системы электронной торговли, путем создания интернет – магазина, для увеличения сбыта

продукции и нахождения новых каналов реализации, что в дальнейшем принесет дополнительную прибыль для предприятия

- рассмотреть возможность освоения новых рынков сбыта, например размещение сети магазинов в Казахстане.

В качестве одной из возможностей существенного повышения конкурентоспособности сети магазина «Магнит» является перевод его в 24-часовой формат работы, например в летний период. Для этого понадобится проведение определенных организационно-финансовых процедур (персонал, транспорт, охрана, система учета и складирования) и некоторая модернизация товарного ассортимента. Все это требует определенных затрат (а финансирование, как о том говорилось выше возможно только на условиях коммерческого кредитования) и важно уметь правильно спрогнозировать параметры их окупаемости.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению конкурентоспособности ПАО «Магнит» и удерживать лидирующие позиции на розничном рынке России.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы, были рассмотрены теоретические вопросы, касающиеся одной из важнейших категорий экономики - конкурентоспособности предприятия.

При проведенном анализе публикаций в области конкурентоспособности предприятий выявляется, что каждый автор в зависимости от целей и задач исследования, исследуемых аспектов конкретных объектов, требований субъектов рыночных отношений дает свое определение конкурентоспособности предприятия.

Проведенный анализ литературных источников в исследуемой области и сравнительный анализ определений «конкурентоспособность предприятия» позволяет заключить, что общепринятого, удовлетворяющего всех участников рыночных отношений определения конкурентоспособности предприятий, нет.

Обобщая все определения конкурентоспособности, можно согласиться с мнением Т.М. Плотичиной, предложивший возможный вариант определения: «конкурентоспособность предприятия - это оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги».

Изучение литературных источников и методических разработок, посвященных вопросам оценки конкурентоспособности различного вида и уровня, показал, что наиболее слабым звеном в оценке конкурентоспособности предприятия является отсутствие комплексности и единства подходов к этой проблеме с учетом специфических особенностей данной категории. Существующие методы и научные разработки по вопросам оценки конкурентоспособности касаются в основном продукции и

в меньшей степени затрагивают деятельность предприятия. Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия подтверждает необходимость ее комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей его хозяйственной деятельности.

Анализ конкурентоспособности торгового предприятия проводился на примере ПАО «Магнит». ПАО «Магнит» и его дочерние компании осуществляют розничную торговлю товарами народного потребления под торговой маркой «Магнит». Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

«Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. На 31 декабря 2016 года сеть компании включала 14 059 торговых точек, из них: 10 521 — в формате «магазин у дома», 237 гипермаркетов, 194 магазина «Магнит Семейный» и 3 107 - «Магнит Косметик».

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2 494 населенных пунктах Российской Федерации. Зона покрытия магазинов занимает огромную территорию, которая растянулась с запада на восток от Брянска до Красноярска, а с севера на юг — от Мурманска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Также магазины «Магнит» находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах. Магазины розничной сети «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек.

Согласно годовому отчету ПАО «Магнит», в результате деятельности в 2016 году выручка Компании выросла на 13,07% с 950,61 млрд. руб. в 2015 году до 1,07 трлн. руб. в 2016 году.

В 2016 году Компания сохранила лидерство в секторе розничной торговли товарами повседневного спроса в России по объему продаж, а также по количеству магазинов, торговой площади и капитализации.

В течение 2016 года Компания открыла 1 970 магазинов, в том числе 927 магазинов у дома, 18 гипермаркетов, 39 магазинов «Магнит Семейный» и 986 магазинов дрoгери.

Количество покупателей увеличилось на 13,04% с 3 376,86 млн. в 2015 году до 3 817,13 млн. в 2016 году.

В 2016 году среднесписочная численность сотрудников группы компаний «Магнит» составила 230 266 человек. На основании данных, полученных из открытых источников, можно констатировать, что ПАО «Магнит» является крупнейшим частным работодателем в России.

Результаты деятельности ПАО «Магнит» свидетельствуют о положительной динамике экономических показателей, что в свою очередь подтверждает поступательное развитие общества на рынке розничной торговли России.

Компания планирует в дальнейшем наращивать долю продаж товаров под собственной торговой маркой за счет расширения предложения этих товаров в магазинах всех форматов.

Анализ финансового состояния ПАО «Магнит», свидетельствует, что несмотря на сохранение финансовой независимости, коэффициент автономии на конец 2016г. составил 43%, что соответствует нормативу по отрасли, финансовое состояние предприятия ухудшилось по состоянию на конец исследуемого периода. Компания испытывает недостаток СОС рассчитанных по всем трем вариантам, что свидетельствует о неудовлетворительном финансовом положении предприятия по данному признаку. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за два последних года ухудшили свои значения. ПАО «Магнит» испытывает недостаток ликвидных активов для расчетов по наиболее срочным обязательствам.

Несмотря на положительное значение прибыли, стоит отметить ее отрицательную тенденцию, так же как и падение рентабельности продаж.

Наличие достаточно большого количества показателей, отрицательно характеризующих финансовое состояние ПАО «Магнит», а следовательно, оказывающих негативное влияние на конкурентоспособность предприятия. В то же время анализ вероятности банкротства показал, что вероятность банкротства ПАО «Магнит» незначительная.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия и конкурентоспособности свидетельствует, о наличии конкурентных преимуществ магазинов торговой сети Магнит. К таким конкурентным преимуществам относятся:

- Относительно низкий уровень цен по сравнению с другими крупными продовольственными магазинами города.
- Квалифицированный и доброжелательный персонал.
- Минимальные временные потери на поиск и покупку товаров.
- Широкий и демократичный ассортимент товаров, которые представлены в торговом зале, рассчитанный для потребителей с различным уровнем дохода.
- Современное оборудование, обеспечивающее высокое качество оказываемых услуг, а также соответствующее хранение и «фейсинг».
- Реализация программ по стимулированию спроса.
- Наличие необходимого информационного обеспечения потребителей, включающего в себя присутствие в торговом зале продавцов – кассиров – консультантов, информационные таблички, ценники, рекламные материалы.

В процессе выпускной квалификационной работы был проведен сравнительный анализ и дана оценка конкурентоспособности ПАО «Магнит» на рынке розничной торговли России. Основными конкурентами ПАО «Магнит» являются такие крупные торговые сети как: X5 Retail Group, МЕТРО Кэш энд Керри, Ашан, Дикси, Лента, О'КЕЙ.

Анализ проводился по таким показателям как количество магазинов, общая площадь торговых сетей, торговый оборот.

В рамках системы ключевых показателей развития, сеть «Магнит» занимает 1 место по 3 показателям из 6 («Рейтинг по обороту», «Общая торговая площадь сетей» и «Общее количество магазинов»), 2 место по двум показателям («Рейтинг самых быстрорастущих компаний по обороту» и «Рейтинг самых быстрорастущих компаний по торговой площади») и 5 место по показателю «Рейтинг самых быстрорастущих компаний по количеству магазинов».

Проведенные исследования, несомненно, свидетельствует о высокой конкурентоспособности компании на сегодняшний день, в то же время следует отметить снижение темпов роста ПАО «Магнит» в 2016г. по сравнению с 2014г., по таким показателям как темп роста выручки, темп роста торговых площадей и темп роста количества магазинов.

В процессе исследовательской работы, были разработаны рекомендации, способствующие укреплению и повышению конкурентоспособности ПАО «Магнит».

На основании проведенного исследования можно заключить, что обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия, а уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, которые выделяются в различные направления в решении этой задачи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. № 51-ФЗ (ред. от 09. 02. 2009г.) // Собрание законодательства РФ.- 05.12.1994.- № 32.
2. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей: Закон РФ от 7.02.1992 г. № 2300-1 // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
3. Российская Федерация. Законы. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках Закон РФ от 22.03.1991 N 948-1 (ред. от 26.07.2006)// Нормативные документы - <http://www.consultant.ru>.
4. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования и развития торговой деятельности в Российской Федерации от 28.12.2009 года № 381-ФЗ // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
5. Архипов В. Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 256с.
6. Афасенко, И.Д. Торговое дело: Учебник для вузов [Текст] / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
7. Баринов, А.В. Развитие организации в конкурентной борьбе / А.В. Баринов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 6. - С. 3-13.
8. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента [Текст] : учебное пособие / И. Т. Балабанов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 526 с.
9. Блинов, А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности /А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 4. -С. 20-24.
10. Блинов А.О., Угрюмова Н.В.Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / Дашков и К, 2014. - 304с.

11. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 2. - С. 83-90.
12. Вигдорчик, Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] / Е. Вигдорчик, А. Нещадин // Экономист. – 2012. – № 11. – С. 69-71 с.
13. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: Учеб / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Мн. : Выш. шк., 2016. – 352 с.
14. Голова А.Г. Управление продажами: Учебник / А.Г. [Голова](#). – М.: Дашков и К, 2011. – 279 с.
15. Денисов В.Т., Сергиенко Т.А. Управление конкурентоспособностью предприятия. Саратов: Издательство Латанова В.П., 2011.
16. Голубков Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения / Е.П. Голубков и [др]. – М.: Экономика, 2013. – 372 с.
17. Донцова Л.В. Эффективные регуляторы экономической конкурентоспособности / Л.В. Донцова, О. Ивушкин, И.Р. Дун // Международная экономика. – 2014. – № 02. – С. 39-51.
18. Жемчугов А.М. Современный менеджмент. Четыре уровня цели и стратегии, единство и противоположность составляющих // Проблемы экономики и менеджмента. - №12. - 2013. – С. 21-24
19. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А. А. Зокин // Бизнес и банки. -2014. - № 1-2. - С. 1-5.
20. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. -М. : ИНФРА-М, 2013. - 496 с.
21. Кириллова, А. Т. Менеджмент и анализ [Текст] : учеб. пособие / А. Т. Кирилова. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М. : Инфра-М, 2012. – 479 с.
22. Калашникова, Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель. - 2013. - № 11. - С. 15-18.

23. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер и [др]. - Второе европейское издание. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 652 с.
24. Кром, О. Достижение преимущества в торговле. Перевод Самсонов П.А. / О.Кром, М.Кром. – М.: Изд-во «Попурри», 2015. – 448 с .
25. Кузнецов И.Н. Управление продажами [Текст]: Учебно-практич. Пособие / И.Н. Кузнецов. – Издательство «Дашков и К», 2011 г. – 492 с.
26. Маракулин, М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. -2013. - № 4. - С. 25-31.
27. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 160 с.
28. Уткин, Э.А. Маркетинг / Под. Ред. проф Э.А. Уткина – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2012 – 320 с.
29. Плотичина Т.М. Основные проблемы и возможности практической оценки конкурентоспособности предприятия // Вестник ТГТУ.- 2010, №16, С. 205-211.
30. Петров К.Н. Управление укрупненными сетями продаж. – М.: Издательство «Вильямс», 2011. –336с.
31. Раицкий К.А Экономика и управление в организациях торговли: учеб. пособие для вузов / К.А. Раицкий. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 192 с.
32. Рубин, Ю.В. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю.В. Рубин, В.В. Шустов. - М. : Знание, 1990. - 64 с.
33. Светуных, С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С.Г. Светуных. - СПб. : Питер, 2012. - 264 с.
34. Старовойтов М.К., Фомин П.А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. - [Электронный ресурс]. – URL.: <http://eur.ru/Documents/2003-01-13/FA0E.asp>

35. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Г.В. Савицкая. – 13-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2016. – 651 с.
36. Сысоева, С.В. Оперативное управление в розничной торговле / С.В. Сысоева, Н.П. Новоселова. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.
37. Пахомов, А.А., Тарасов, М.Е. Конкуренция и конкурентоспособность хозяйствующих субъектов в отраслях экономики: курс лекций: учебное пособие / Тарасов М. Е., Егоров Н. Е., Алексеева К. И., Тарасова – Сивцева О. М., Данилов Ю. Г., Кулаковский Г. П. – Якутск: издательский дом СВФУ, 2014. – 334 с.
38. Табурчак П.П., Викуленко А.Е., Овчинникова Л.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие П.П. Табурчак – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 269с.
39. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Эксмо, 2014. - 544 с.
40. Хлусов, В.П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов - М.: «Издательство ПРИОР», 2013. – 260 с.
41. Шейнов, В.П. Искусство торговли: эффективная продажа товаров и услуг / В.П. Шейнов. – М.: Харвест. – Серия «Библиотека практической психологии», 2016. – 416 с.
42. Соломатина А.Н. Экономика, анализ и планирования на предприятии торговли: учебник для вузов/А.Н. Соломатина. – СПб.: Питер, 2016. – 560 с.
43. ПАО «Магнит». Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ir.magnit.com/ru/o-kompanii/magnit-segodnya/>
44. X5 Retail Group N.V.. Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru>
45. ПАО «Дикси Групп». Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://dixy.ru/>
46. ООО «Лента» Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.lentap.orc.ru>

47. ООО «Ашан». Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://siteofficial.ru/auchan/>

48. ООО «МЕТРО Кэш энд Керри». Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.metro-cc.ru/o-kompanii/press-center/metro-group-2016>

49. ООО «О'Кей» Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.okmarket.ru/>

50. ИА «INFOLine» Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://infoline.spb.ru/>

51. Аналитический центр «Эксперт» Официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://expert.ru/>