

УДК 65

*В. Ю. Сапрыкина*

ЧОУ ВО «Южный институт менеджмента», Краснодар, e-mail: wera01@mail.ru

## **КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: РЕАЛИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРИНЦИПОВ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА И КОНТРОЛЛИНГА В КРУПНЫХ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЯХ РОССИИ**

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, внутренняя и внешняя среда предприятия, pest-анализ, swot-анализ, основные конкуренты, оценка конкурентных преимуществ международные принципы маркетингового управления, оценка конкурентоспособности.

В статье автор рассмотрел роль и значение разработки и мониторинга стратегии функционирования одного из лидеров продаж товаров повседневного спроса в России торговой сети «Магнит».

В международной практике каждая стратегия в зависимости от изменяющейся конъюнктуры рынка, внутренней и внешней по отношению к предприятию, подвержена, в качестве константы, оперативной корректировке с тем, чтобы удержать завоеванные позиции, наращивать обороты, получать средства для инвестирования и расширения объема и качества предоставляемых услуг, что по большому счету является общим одним из главных атрибутов сохранения и увеличения потенциала конкурентных преимуществ и конкурентоспособности компании в целом.

На основе исследования результатов PEST, SNW и SWOT-анализов предприятия выявлены резервы и потенциал повышения конкурентоспособности компании, которые при минимальных затратах могут быть реализованы менеджментом предприятия. Предлагаемые формы, хотя и не являются исчерпывающими по своему содержанию, но очевидно способны однозначно повысить эффективность, а значит и конкурентоспособность торговой сети.

В ряду этих предложений целесообразным является модифицированная система ценообразования, где «стратегия средних цен» (нейтральное ценообразование) предлагается заменить на «комбинированную стратегию», призванную способствовать скорейшему возврату вложенных средств, активизировать работу с посредниками и поставщиками продукции, с как актуальными, так и потенциальными потребителями посредством активизации онлайн контактов и совершенствованием методов использования официального сайта компании.

### **Введение**

Конкурентоспособность является одной из центральных категорий современной экономической науки, с которой традиционно связывают успешность функционирования субъектов конкурентных отношений, эффективность и стабильность развития рыночного механизма в целом.

Конкурентоспособности торгового предприятия чаще всего связывают с такими свойствами, как: способность реализовать конкурентоспособную продукцию, услуги, способность к продуктивному и эффективному функционированию, способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают основные конкуренты.

Таким образом, конкурентоспособность торгового предприятия можно определить, как способность предприятия обеспечить предложение товаров или услуг по сравнению с конкурентами, за счет предоставления товарам или услугам дифференцированных свойств при соблюдении стандартов качества.

### **Цель исследования**

Для определения места и роли конкурентного торгового предприятия в системе конкурентного пространства представляется в наиболее общем виде оценить его конкурентоспособность с точки зрения структурных и функциональных особенностей функционирования. В порядке ситуативного анализа с точки зрения использования международных методов маркетингового управления и изучения конкурентоспособности в условиях глобализации предлагается рассмотреть одну из крупнейших торговых сетей в России ПАО «Магнит».

### **Материалы и методы исследования**

В структурном разрезе оценка конкурентоспособности торговой сети рассматривается с позиции уровня монополизации отрасли, анализов входных барьеров для новых участников рынка, дифференциация ассортимента предлагаемой покупателям продукции, внедрение новых технологических достижений, что в целом дает экономию в масштабах производства.

При функциональном подходе конкурентоспособность фирмы оценивается показателями эффективности производства, финансового положения сбыта и конкурентоспособности товара с точки зрения цены и качества [1].

Преимуществом функционального подхода является использование тех групп показателей, которые позволяют более объективно оценить важнейшие сферы деятельности предприятия, в частности финансово-хозяйственную деятельность предприятия (производительность труда и фондоотдача, показатели ликвидности и платежеспособности предприятия, рентабельности продаж и пр.), и определить его место на отраслевом рынке. Однако этот подход не позволяет учесть такие характеристики конкурентоспособности предприятия, как имидж и потенциал предприятия.

Кроме того, для оценки конкурентоспособности предприятия с анализом степени устойчивости положение предприятия на отраслевом рынке, способности производить продукцию, которая пользуется спросом, используются отдельные количественные показатели: отношение прибыли к общей стоимости продажи (повышение этого показателя свидетельствует о повышении уровня конкурентоспособности предприятия); отношение общей стоимости продаж и стоимости нереализованной продукции, что свидетельствует об изменении спроса на продукцию предприятия и, соответственно, его конкурентоспособности; отношение общей стоимости продаж к стоимости материальных производственных запасов, что показывает изменение оборота запасов в результате изменения спроса на продукцию и запасов сырья. Как правило, каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех однородных предприятий, а для одного-двух. В зависимости от того, с какой целью и кем проводится оценка конкурентоспособности, значительно варьируются количество факторов участвующих в оценке, их качественный состав и значение.

Стоит отметить, что сегодня для оценки конкурентоспособности предприятия используется целый ряд методов, что объясняется неоднозначностью

имеющихся методических подходов в исследовании конкурентоспособности предприятия. Обобщая имеющиеся научные исследования по этому вопросу [2, 3, 4], всю совокупность методов оценки конкурентоспособности предприятия можно классифицировать по следующим признакам: по объекту оценки (продукции, персонала, потенциала); по способу осуществления оценки (индикаторные, матричные, графические, математические); по направлению формирования информационной базы (критериальные, экспертные); по видам используемых показателей (дифференцированные, комплексные); по периоду расчета (фактические, прогностические); с возможностью разработки управленческих решений (текущие, стратегические).

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

ПАО «Магнит» это российское предприятие, которое без участия иностранного капитала последовательно проходило все этапы становления с малого предприятия, с среднего, охватывающее несколько регионов России до крупнейшей торговой сети, имеющей – 244 гипермаркета, 213 магазинов «Магнит семейный», 4 тысячи магазинов «Магнит косметик» и около 12 тыс. магазинов формата «у дома» [5].

Размер же выручки компании только за неполный 2018 год, составляет 905 млрд руб., а рыночная капитализация – 7 млрд руб. Порядка 2/3 розничных магазинов успешно функционируют в городах с населением менее 500 тысяч человек, что не показательно для крупных торговых сетей фирм-конкурентов.

Эффективно организованный процесс доставки товаров в розничные магазины реализуется при помощи мощной логистической системы. Для максимально качественного хранения продуктов питания и оптимизации доставки их в розничные магазины, в ПАО «Магнит» создана дистрибьюторская сеть, которая включает 37 распределительных центров и 36 автотранспортных предприятий. Своевременная доставка продуктов во все магазины розничной сети осуществляется с помощью собственного автопарка, насчитывающего порядка 6000 автомобилей. Кроме того,

розничная сеть ПАО «Магнит» – крупнейший частный работодатель в России. Общая численность персонала компании составляет более 270 000 человек. ПАО «Магнит» неоднократно присуждалось звание «Привлекательный работодатель года».

В процессе сравнительного анализа конкурентных преимуществ ПАО «Магнит» в состав конкурентной среды предприятия были включены следующие субъекты рынка:

- 1) Дикси;
- 2) ОКЕЙ;
- 3) Лента;
- 4) Ашан.

Средняя оценка конкурентных позиций ОКЕЙ составляет 58 балла, Дикси – 50,5 балла, Лента – 62,5 балла, ПАО «Магнит» – 79,25 балла.

Преимущество ПАО «Магнит» над важнейшим конкурентом Лента не превышает 30% следовательно, надо позаботиться об изучении существующего опыта работы на рынке, внимательно присмотреться к тому, как действуют конкуренты.

С целью выявления резервов поступательного движения ПАО «Магнит» сохранения и улучшения существующего уровня конкурентоспособности менеджментом предприятия регулярно проводятся SWOT, PEST и SNW-анализы.

На основе изучения полученных результатов выявлены резервы, которые достаточно эффективны на фоне минимальных затрат.

Показатели конкурентоспособности предприятия зависят от управления ею. Поэтому предложен ряд рекомендаций по повышению управления конкурентоспособностью предприятия.

Согласно системы управления конкурентоспособностью предприятия факторами внутренней среды является выбор конкурентных стратегий развития, системный подход к диверсификации и планированию производства, реорганизация системы внутрифирменного учета и анализа и совершенствования внутрифирменного финансового менеджмента.

Одним из факторов, на который необходимо обратить внимание руководителю предприятия, является совершенствование внутрифирменного финансового

менеджмента для укрепления конкурентных позиций на рынке, обеспечение устойчивого развития и повышение уровня конкурентоспособности предприятия. Фактором внутренней и внешней среды является информационное обеспечение системы внутрифирменного управления. Поэтому для эффективного управления конкурентоспособностью предприятия руководству необходимо знать информацию извне – мнение потребителей продукции. Рекомендуется такой метод, как метод контакта с клиентом. Предоставление возможности клиенту высказать свое мнение о качестве продукции и рекомендациях по их улучшению является одним из методов повышения конкурентоспособности продукции и формирования положительного имиджа предприятия, что входит в управление конкурентоспособностью предприятия. Ведь только клиенты могут показать сильные стороны продукции и предприятия, которые нужно совершенствовать и развивать и слабые стороны, от которых нужно избавляться. Известный способ решения этого вопроса заключается в распространении анкет и создании активного официального сайта, которые помогают клиентам сделать оценку продукции.

В настоящее время у предприятия есть официальный сайт, но проблема в том, что он является лишь формально, он не является активным. Хотя отправить письмо есть возможность, получить ответ на вопрос невозможно. В настоящее время нет уверенности в том, что проводится его мониторинг. Рекомендовано создание официального сайта, где потребители смогут высказать свое мнение о товаре или задать вопрос представителям от производителя продукции, которую они потребляют. Это будет как книга жалоб и предложений, но онлайн, поскольку в наше время интернетом пользуется большинство людей от дошкольников до людей преклонного возраста. Он нужен для того, чтобы клиент высказал свое мнение о продукте в целом и отдельных его элементах обслуживания, дает возможность руководителю выявить проблемные звенья еще в их зарождении, до того как они вызовут серьезные проблемы и для создания положительного имиджа предприятия. Ведь если потребители знают,

что в любом случае они могут связаться с представителями предприятия, они будут более уверены в качестве товара, у потребителей будет уверенность в том, что предприятие несет ответственность за произведенную им продукцию. Анкеты также имеют свою цель – предоставить информацию о мнениях потребителей и потенциальных потребителей относительно продукции ПАО «Магнит». Данный метод контакта с клиентом является достаточно действенным и не требует больших денежных затрат, поскольку создавать анкеты и создавать официальный сайт будет группа с оптимальным количеством людей для формирования эффективно работающей команды – 4 человека, а их заработная плата в среднем составит 35 000 руб. Но такая команда будет функционировать лишь месяц, а потом из четырех людей останется двое – для постоянного мониторинга анкет и технической поддержки официального активного сайта, то есть затраты сократятся уже за месяц. А если обратиться к аутсорсинговым компаниям, то эти затраты впоследствии можно будет еще больше сократить.

Положительно повлияют на деятельность предприятия действия руководства по увеличению доли на рынке, т. е. доли продукции ПАО «Магнит» в общем выпуске продукции данной отрасли, которая может быть достигнута несколькими путями:

- оптимизировать ценовую политику;
- продавать товар через торговых представителей (большее количество);
- представить на рынок новый вид продукции;
- через рекламу представить более привлекательный образ товара и т. д.

Из четырех основных путей увеличения доли рынка ПАО «Магнит» использует только два из них начиная с 2013 года довольно удачно. Предприятие начало активно реализовывать новые вид товаров под новыми торговыми марками и активно рекламирует свою продукцию с лучшей стороны. Работая в условиях рынка, руководство предприятия должно использовать такой путь для расширения доли рынка, как разработка новой системы ценообразования. Основными тремя видами ценовых стратегий являются:

1. Стратегия высоких цен. Основной целью этой стратегии является получение сверхприбыли путем «сбора сливок» с тех покупателей, для которых новый товар имеет большую ценность и которые готовы заплатить за него более высокую цену.

2. Стратегия средних цен (нейтральное ценообразование), которую использует ПАО «Магнит».

3. Стратегия низких цен (стратегия ценового прорыва). Стратегия может быть применена на любой фазе жизненного цикла, она особенно эффективна при высокой эластичности спроса по цене.

### Выводы и предложения

Рекомендуется заменить стратегию средних цен на комбинированную стратегию, что называется стратегией скорейшего возврата вложенных средств. Для нее характерно сочетание стратегии ценового прорыва и стратегии «сбора сливок». В результате с помощью предельно допустимой высокой цены на различных сегментах рынка будет получен максимальный доход, и с помощью низких цен будет охвачено максимальное количество покупателей.

С помощью этих двух стратегий будет завоевана максимальная часть рынка. В наши дни это довольно удачная комбинация, поскольку на настоящее время население страны делится на богатых и бедных, а средний слой населения почти отсутствует.

Управляя конкурентоспособностью предприятия, руководство постоянно старается улучшить финансовое состояние предприятия, а это возможно за счет увеличения выручки от продажи продукции.

Поэтому рекомендуется использовать четвертый путь для увеличения доли рынка с целью увеличения объемов реализации на 36%, как максимальная активизация сбытовой деятельности предприятия, что приведет к увеличению выручки от продаж (наращивание объемов реализации и увеличение цены).

ПАО «Магнит» не сотрудничает со сбытовыми организациями (посредниками), а самостоятельно поставляет свою продукцию на рынок, поскольку одним из видов его деятельности является транспортировка (перевозка).

Посредники – это люди, которые имеют большой опыт; личную сетку обслуживания; хорошо налаженные связи; хорошо знают рынок и конъюнктуру. Преимуществами использования посредников является:

- наиболее квалифицированное обеспечение удобства приобретения (реализации) продукции (товаров);
- снижение затрат на реализацию (приобретение) продукции или осуществления операций с материально-технического обеспечения производства;
- снижение уровня запасов готовой продукции или необходимых материально-технических ресурсов;
- уменьшение количества снабженческо-сбытовых операций;
- достижение высокой оперативности реакции на изменения рыночной конъюнктуры;
- повышение степени конкурентоспособности товаров;
- обеспечение доступа к первичной рыночной информации.

Поэтому рекомендовано наладить контакты с поставщиками товаров на рынок, как в Московской области так

и других областей, где сейчас продаются товары ПАО «Магнит», а впоследствии это позволит расширить рынок.

Важным является прогнозирование и мониторинг финансового состояния предприятия, поскольку, чтобы грамотно управлять продажами, активно влиять на формирование показателей хозяйственной и финансовой деятельности, необходимо постоянно использовать данные о его состоянии, а также изменения, которые в нем происходят.

Система мер для поддержания экономической устойчивости предприятия должна предусматривать: постоянный мониторинг внутреннего и внешнего состояний предприятия; разработку мероприятий по снижению внешней уязвимости предприятия; разработку подготовительных планов при возникновении проблемных ситуаций, осуществлении предварительных мер для их обеспечения; внедрение планов практических мероприятий при возникновении кризисной ситуации; координацию действий всех участников и контроль за выполнением мероприятий и их результатами.

*Библиографический список*

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: монография. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 208 с.
2. Антонюк Л.Л. Международная конкурентоспособность стран: теория та механизм реализации: монография. – М.: Знание, 2014. – 275 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Саратов: Изд-во Восточно-российского государственного университета, 2015. – 315 с.
4. Янковский А. Конкурентоспособность предприятия: оценка уровня и направления повышения: монография / под общ. ред. А. Янкового. – М.: Атлант, 2015. – 470 с.
5. Официальный сайт компании ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ir.magnit.com>.