

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

**ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ЕЁ ПОВЫШЕНИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Маркетинг»
очной формы обучения, группы 06001407
Сапуновой Татьяны Владимировны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Калуцкая Н.А.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности торгового предприятия ..	6
1.2. Методы повышения конкурентоспособности торгового предприятия .	26
2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ АО «ТАНДЕР» И ТОРГОВОЙ СЕТИ «МАГНИТ».....	33
2.1. Организационно-экономическая характеристика компании АО «Тандер».....	33
2.2. Исследование рыночной позиции торговой сети «Магнит»	44
2.3. Анализ текущей маркетинговой деятельности компании	53
3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОЙ СЕТИ «МАГНИТ»	60
3.1. Рекомендации по экономической деятельности компании.....	60
3.2. Мероприятия по укреплению позиций торговой сети на рынке отрасли	67
3.3. Комплекс маркетинговых инструментов для повышения конкурентоспособности предприятия	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96

ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях вопрос конкурентоспособности предприятий и путей ее повышения становится всё более актуальным. Одной из причин повышенного внимания к этой проблеме является процесс глобализации. В настоящее время, когда интеграция экономик прогрессирует, условно стираются даже государственные границы и конкуренция приобретает мировые масштабы. Обостряется соперничество за рынки сбыта продукции, разработку и внедрение инноваций, привлечение инвестиций. По причине обстоятельств, сложившихся в результате глобализации, возникает проблема повышения конкурентоспособности российских компаний для укрепления экономического положения страны.

Основной целью любой коммерческой организации является завоевание рынка, укрепление лидерской позиций и максимизация прибыли. Для этого компания должна определить свои сильные стороны, чтобы сконцентрироваться на них и сформировать конкурентные преимущества, выгодно отличающие её от компаний-аналогов. Повышение конкурентоспособности торговой организации – это многоаспектный процесс по развитию НИОКР, совершенствованию сфер управления, сервиса, маркетинговой деятельности.

Целью данной выпускной квалификационной работы является определение основополагающих направлений повышения конкурентоспособности торговой организации на основе проведенного анализа. Для достижения поставленной цели в данной работе предусматривается решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы понятия и сущности конкурентоспособности;
- ознакомиться с общей характеристикой исследуемой компании, её специализацией, историей развития, текущим положением в отрасли;

- провести анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности фирмы;
- изучить отрасль и основных конкурентов;
- проанализировать конкурентную позицию предприятия;
- составить матрицу SWOT-анализа, определить оптимальную стратегию развития;
- изучить существующий комплекс маркетинговых инструментов торговой сети;
- определить оптимальные инструменты для повышения конкурентоспособности предприятия и укрепления позиции в отрасли.

Теоретической и методической основой написания квалификационной работы послужили учебники и учебные пособия, материалы научных конференций, статьи, информация из специализированных Интернет-источников по выбранной теме, данные компаний Thomson Reuters, Инфолайн.

Методологической основой работы является применение таких методов исследования, как анализ и синтез, метод сравнения, метод обобщения, метод системного подхода, аксиоматический метод, классификация, группировка.

Объектом исследования является предприятие АО «Тандер».

В процессе работы были использованы данные бухгалтерского баланса АО «Тандер» на 2017 год, отчеты о финансовых результатах АО «Тандер» за 2017 и 2016 гг.

Предмет исследования – организация конкурентоспособности компании АО «Тандер».

Структура работы включает три главы, введение, заключение, список использованной литературы и приложения. Первая глава посвящена теоретическим основам конкурентоспособности торговой организации, где рассмотрены сущность понятия «конкурентоспособность» и методы её повышения.

Во второй главе дана характеристика исследуемой компании. Она включает в себя описание организационно-экономической структуры АО «Тандер», исследование рыночной позиции торговой сети, а также анализ текущей маркетинговой деятельности компании.

Третья глава включает практические рекомендации относительно экономической деятельности компании, укрепления её позиции на рынке отрасли. Кроме этого предложен комплекс маркетинговых инструментов с целью повышения конкурентоспособности АО «Тандер».

Работа выполнена на 90 страницах машинописного текста, иллюстрирована 7 таблицами, 12 рисунками, имеется 4 приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности торгового предприятия

Повышение уровня конкуренции предприятий на разных рынках товаров и услуг актуализирует вопрос изучения основных характеристик конкурентоспособного развития компаний, влияющих на это факторов, а также возможных путей повышения конкурентоспособности торговых предприятий в условиях рыночной глобализации. Конкуренция в современном мире трансформируется из соперничества ресурсов в противоборство стратегий.

Компании все больше внимания стремятся направить на создание и совершенствование ключевых компетенций. Внедрение инноваций, принятие наиболее эффективных стратегических решений и оперативное реагирование на внешние изменения среды приобретают особое значение.

Чтобы управлять конкурентоспособностью какого-либо предприятия, необходимо понять, что представляют собой такие понятия, как «конкуренция», «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность». Некоторые авторы обобщают и приравнивают эти понятия, опираясь на их схожесть и взаимосвязь. Безусловно, эти понятия взаимосвязаны и не могут существовать по-отдельности, однако они не равны и имеют свою собственную смысловую нагрузку [12, с. 412].

Многие выдающиеся экономисты посвящали свои научные труды исследованию конкурентоспособности. Среди зарубежных авторов можно отметить таких ученых, как Ансофф И., Ас-сэль Г., Асхайм Б., Вирсема Ф., Данниг Дж., Изаксен А., Каплински Р., Перес К., Портер М., Райнерт Э., Фримэн К., Хамфри Дж., Х.Шмитц, М.Энрайт и др.

Среди отечественных ученых значительный вклад в развитие концепций конкуренции и конкурентоспособности внесли Азоев Г.Л., Анискин Ю.П., Бандман М.К., Беленов О.Н., Виханский О.С., Гоголева Т.Н., Градов А.П., Дынкин А.А., Емельянов С.В., Куренков Ю.В., Пилипенко И.В., Фатхутдинов Р.А., Эйтингон В.Н., Юданов Ю.И. [35, с. 205].

Различие в подходах экономистов, определяющих содержание понятия «конкурентоспособность» обусловлены тем, какие критерии и характеристики для них первичны в определении, а какие второстепенны. В научной литературе встречаются довольно разнообразные определения этого понятия, что служит причиной еще большей запутанности и неопределенности понятийного аппарата [22, с. 101]

Различные авторы предлагают значения, отличающиеся такими деталями, как определение источников, факторов и критериев конкурентоспособности. Далее были рассмотрены некоторые определения ученых понятия «конкурентоспособность».

Адаева Т.Ю. считает, что это способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также конкурентоустойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции [30, с. 304].

Забелин П.В. рассматривает понятие с точки зрения экономической эффективности и определяет его, как способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности [8, с. 255].

По мнению Ершова И.В. предприятие конкурентоспособно, если оно производит продукцию, которая пользуется спросом на рынке, при этом эффективно использует ресурсы финансового, кадрового и производственного потенциалов [41, с. 461].

Фатхудинов Р.А. основным критерием конкурентоспособности считает конкурентоспособность выпускаемой продукции, которая будет

преимуществом фирмы в сравнении с аналогами данной отрасли внутри страны и за её пределами [33, с. 184].

Пичурин И.И. также определяющим фактором считает конкурентные преимущества производимых товаров. Он определяет конкурентоспособность как возможность изготавливать и реализовывать продукцию, которая была бы более привлекательной по ценовым и неценовым характеристикам для покупателей, чем продукция конкурирующей фирмы [38, с.548].

Портер М. представлял конкурентоспособность как особое свойство субъекта рыночных отношений, позволяющее ему выступать на рынке наравне с конкурентами. Таким образом, свое понимание термина он выстраивал относительно конкурентов на рынке отрасли [10, с.211].

Более пространственное определение дает Воронов Д.С., называя конкурентоспособность обобщающей характеристикой деятельности организации, которая отражает степень эффективности использования имеющихся ресурсов относительно эффективности конкурентов [18, с.103].

Причинами такого разнообразия трактовок данного определения можно считать то, какой определяющий фактор конкурентоспособности был выбран ученым: эффективность использования ресурсов, положение относительно конкурентов или отношение потребителей к производимому товару. Степень эффективности использования экономических ресурсов предприятием определяется относительно достигнутого общественным производством уровня развития производительных сил и, разумеется, производственных и прочих отношений, относительно эффективности использования ресурсов конкурентами [50, с.46 - 48].

Можно сделать вывод о том, что наиболее емким определением, объединяющим большинство подходов различных ученых, рассматриваемого понятия будет следующее. Конкурентоспособность представляет собой возможность хозяйствующего субъекта эффективно конкурировать при условии ограниченности ресурсов с другими субъектами, заинтересованными в той же цели (получении максимальной прибыли).

Конкурентоспособность предприятий как самостоятельных хозяйствующих субъектов рассматривается в трудах различных авторов в основном в рамках конкурентоспособности продукции и/или международной торговли. Такой подход может существовать, однако необходимо отметить, что конкурентоспособность конкретного предприятия определяется множеством других факторов, игнорировать которые нельзя.

Действительно, конкурентоспособная продукция является неоспоримым преимуществом компании. Однако конкурентоспособность всей организации – более сложное и широкое понятие, которое включает в себя множество элементов кроме изготавливаемой продукции. Это комплексное понятие, включающее финансовую политику, стратегическое управление, маркетинг, менеджмент, управление ресурсами и прочее. По этой причине конкурентоспособность продукции и предприятия нельзя уравнивать. Продукция может являться одним из конкурентных преимуществ производителя [16, с. 688].

Впервые анализ конкурентных преимуществ предприятий той или иной страны в международной торговле был дан А. Смитом. Он связывал конкурентные преимущества стран с более низким уровнем издержек. По его мнению, страна могла экспортировать те товары, на производство которых она тратила меньше страны-импортера [9, с. 130].

Он рассматривал международную торговлю аналогично обмену между простыми предприятиями. По его мнению, обмен считается выгодным, когда на изготовление приобретаемого продукта покупатель затратил бы больше ресурсов, чем при обмене [44, с. 73].

В середине XIX века появилась теория факторов производства Хекшера и Олина. Согласно этой теории, все страны имеют примерно одинаковую технологию, но в разной степени наделены факторами производства (такими, как земля, рабочая сила, природные ресурсы и капитал). Конкурентоспособность характеризовалась сторонниками этой теории как эффективность использования имеющихся факторов [49, с.22 - 35].

В настоящий момент существует множество различных теорий относительно конкурентоспособности. Проанализировав их, можно сделать вывод, что большинство ученых концентрирует свое внимание на каком-то одном определенном факторе конкурентного противостояния: ресурсах, развитии технологий, уровне эффективности использования ресурсов и прочем [26, с. 256].

Подобная концентрация внимания при изучении такого объемного понятия, как конкурентоспособность, не обоснована. Возможно найти множество примеров, которые бы опровергли или подтвердили тот или иной подход. Несмотря на это, конкурентоспособность предприятия является широким понятием, которое не может определяться лишь одним показателем. Это комплексная категория, представляющая собой взаимодействие множества факторов. Их набор может меняться в каждой конкретной ситуации, и отдельные показатели будут более значимыми, однако не единственными.

Подводя итог вышесказанному, можно заключить, что наиболее подходящей для определения понятия конкурентоспособности представляется теория М. Портера, в которой она рассматривается как совокупность многих аспектов деятельности предприятия [34, с. 132].

Кроме того, выбор теории М. Портера обусловлен определением, из которого он исходит: конкурентоспособность отражает степень эффективности использования ресурсов. Виды ресурсов, о которых говорится в теории, отображены на рис.1.1.

В своей концепции М. Портер анализирует конкурентоспособность, неразрывно от таких факторов, как обилие природных ресурсов, наличие достаточной рабочей силы и уровень её квалификации, различия в практике управления организациями, объем капитала, имеющаяся инфраструктура, затраты на ее использование и другие [40, с. 180].

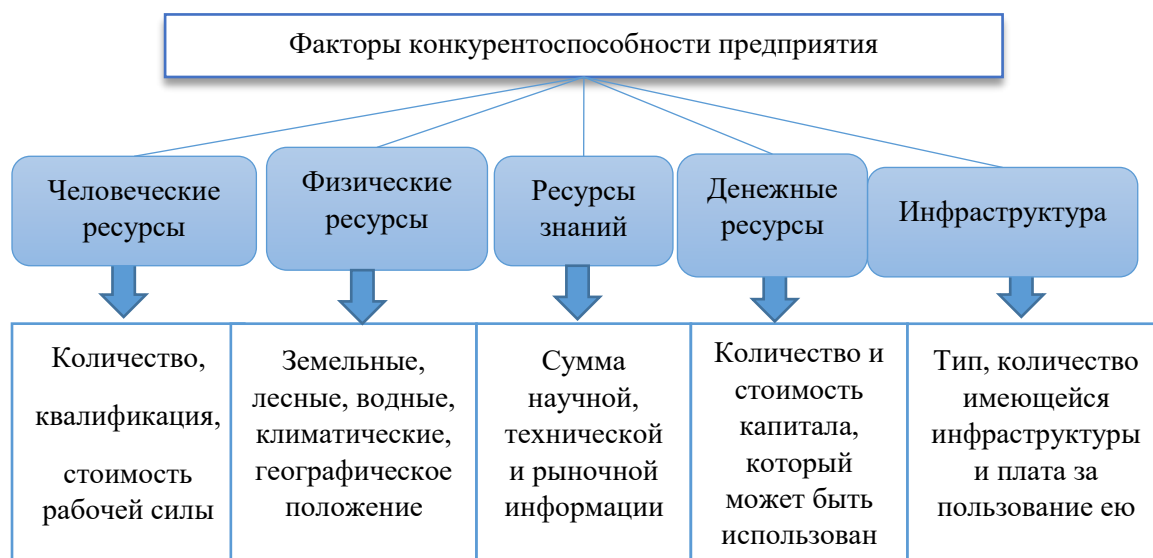


Рис. 1.1. Ресурсы предприятия по М. Портеру

В своих трудах ученый пришел к выводу, что любой из этих факторов, взятый обособленно, не позволит в достаточной мере объяснить сущность конкурентоспособности предприятия.

Большое число факторов оказывают влияние на уровень конкурентоспособности организации. Условно их можно объединить в два блока: базирования и конкурентной среды [28, с. 518].

Факторы конкурентной среды подробно описаны М. Портером в его модели пяти сил. Она представляет собой группу факторов, формирующих уровень конкуренции. Стратегическая позиция предприятия и уровень её адекватности напрямую зависят от воздействия этих факторов.

М. Портер утверждал, что движущими силами конкуренции на рынке являются следующие пять элементов, изображенных на рис.1.2:

- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть покупателей;
- угроза появления новых участников;
- угроза появления товаров-заменителей
- степень конкурентной борьбы [19, с. 802].



Рис.1.2. Модель пяти сил М. Портера

Эти элементы способны определять возможный уровень прибыли на анализируемом рынке. Такой анализ внешней среды имеет практическое применение и помогает определить степень интенсивности воздействия каждого элемента на уровень конкуренции в целом. Это способствует более простому определению предприятием оптимальной позиции на рынке, чтобы максимально обезопасить себя от влияния этих элементов и влиять на них.

Основная идея М. Портера относительно данной теории заключается в следующем: чем меньше воздействие конкурентных сил, тем проще получить высокую прибыль. И напротив, чем больше уровень влияния конкурентных сил, тем меньше вероятность для компаний окупить капиталовложения и получить высокую прибыльность на этом рынке. Поэтому необходимо определить наиболее влиятельные конкурентные силы, чтобы выявить средний уровень прибыльности в отрасли [39, с. 207].

Часто данную модель М. Портера используют для стратегического управления фирмой. В маркетинге теорию применяют по следующим направлениям работ:

- пять сил из матрицы анализа конкурентоспособности представляют собой возможные угрозы для развития компании, которые удобно использовать при проведении SWOT-анализа на предприятии;

- при составлении подробного анализа конкурентной среды и уровня конкурентоспособности эффективно использовать данные из модели пяти сил М. Портера [14, стр.94].

Для формирования оптимальной стратегии развития компании, важно понимать, какие опасности могут быть связаны с каждым из элементов. Рассмотрим подробнее угрозы, связанные с каждым из пяти элементов.

Одной из составляющих конкуренции в отрасли является рыночная власть поставщиков. Их влияние на конкурентоспособность товаров компаний на рынке связано с их владением ресурсами, сырьем для изготовления продукции. Причинами для роста себестоимости готового продукта и производственных издержек может служить возрастание цен на сырье или заключение компанией убыточных сделок. При невозможном увеличении розничных цен и постоянном росте стоимости сырья у продавцов происходит снижение прибыльности от продажи товаров или услуг, они становятся менее рентабельными, а иногда убыточными [22, с. 101].

Существует четыре варианта, при которых поставщики могут получить повышенный уровень влияния на прибыльность деятельности компании:

- малое число поставщиков на рынке (возможно, в отрасли существует олигополия или монополия);

- количество выпускаемой поставщиками продукции ограничено в объеме или во времени и не способно обеспечить потребность рынка.

- высокий уровень издержек, которые компания понесет, переключившись на другого поставщика из-за уникальности предлагаемого сырья или обязательств перед нынешним поставщиком;

- реализуя свою продукцию в отрасли, которая не является приоритетной для поставщика, он не получает той прибыли, которая бы стимулировала его продолжать реализацию на этих условиях.

Вторым элементом структуры является появление новых компаний в отрасли. Часто с приходом новых игроков связано появление новых производственных мощностей, новых технологий, ресурсов. Такие перемены могут изменить положение всей отрасли: задать новые стандарты производства, обслуживания и изменить поведение потребителей [7, с. 240].

Степень влияния этой силы зависит от наличия барьеров для входа в отрасль и степени противодействия фирм, уже существующих на рынке. Возможные барьеры входа в отрасль и их характеристики приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Барьеры для входа в отрасль по теории М. Портера

Название барьера	Характеристика
Экономия на масштабе	Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок.
Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу.
Потребность в капитале	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.
Высокие постоянные издержки	Чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периоде входа в отрасль.
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли.
Политика правительства	Чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельность в отрасли, чем жестче регламентируемые требования к продукту в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков.
Дополнительные угрозы	<ul style="list-style-type: none"> - готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка; - наличие у существующих игроков резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т.п.) - замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

Степень значимости следующего фактора, власти покупателей, и их предпочтений достаточно высока, поскольку они являются покупателями и

оценщиками готовой продукции, обеспечивая существование отрасли, удовлетворяя свои потребности.

При стратегическом планировании предприятию лучше всего обратить внимание на наименее влиятельных покупателей на рынке. Причиной тому служит тот факт, что у потребителей существуют свои рычаги для обострения конкуренции. Покупатель может предъявить более высокие требования к качеству предлагаемых продуктов, к уровню сервисного обслуживания, оказать давление на ценовую политику в отрасли.

Повышение требований, ведущее к улучшению качества продукции, её модификации, сопровождается ростом издержек для осуществления этих работ. Компании тратят дополнительные средства для покупки более качественного сырья, создания дополнительных условий обслуживания и прочего. Таким образом фирма сокращает долю своей прибыли и продукция или услуги становятся для нее менее рентабельными, хоть и более конкурентоспособными [39, с. 207].

Существует ряд условий, при которых роль потребителя возрастает. Во-первых, если потребители совершают покупки в больших объемах, являются оптовыми закупщиками, компании приходится периодически идти на уступки, чтобы сохранить свою долю прибыли и не потерять клиента. Во-вторых, товары, не обладающие уникальностью, могут с легкостью быть заменены потребителем на аналогичный продукт без каких-либо дополнительных рисков. В-третьих, потребители, демонстрирующие высокую чувствительность к цене, вероятно, имеют потребность в дальнейшем снизить свои затраты. В-четвертых, если предлагаемая продукция является сырьем для другой отрасли, потребители всегда будут стремиться снизить издержки закупок для производства с целью максимизации собственной прибыли и снижения себестоимости выпускаемого ими продукта. В-пятых, если покупатели имеют неудовлетворенность относительно качества существующего на рынке товара, они будут склонны перейти на товары, которые будут соответствовать их ожиданиям [11, с. 272].

Роль товаров-заменителей (или товаров субституттов) при формировании уровня конкуренции связана с ограничением потенциала увеличения цен на рынке. Зачастую именно эта группа товаров устанавливает верхнюю границу цен. Этот факт может понизить рентабельность компании при увеличении стоимости издержек, связанных с сырьем или производством.

В условиях большого числа товаров-заменителей дифференциация продукции и повышение её качества – единственный способ выделиться на фоне конкурентов и привлечь внимание потребителя, тем самым увеличив прибыль. Отдельные виды товаров представляют особую угрозу для предприятий, ограничивая их в росте и прибыли:

- товары-заменители, привлекающие лучшим соотношением цены и качества, всегда стимулируют покупателя сделать рациональный выбор в их пользу;
- товары-субституты, которые производят крупные компании, имеющие возможность компенсировать невысокую прибыль за счет продаж других товаров с большей рентабельностью [1, с. 533]

Наиболее эффективным методом борьбы с влиянием товаров-заменителей является создание сильной торговой марки. Этому способствуют добавление уникальности товару, предложение дополнительных преимуществ от приобретения товаров марки, инновационные усовершенствования и формирование лояльного отношения к продукции.

Последней составляющей пяти сил М. Портера является внутриотраслевая конкуренция, означающее текущую степень соперничества на рынке. Каждая компания старается всеми доступными способами улучшить свое положение в отрасли, занять позицию лидера.

Интенсивное соперничество становится причиной для ценовой конкуренции, увеличения издержек на маркетинг или разработку новых технологий, иногда для повышения качества товаров. Прибыльность отрасли от этого снижается. Интенсивность конкуренции высока или имеет тенденцию к росту при наличии некоторых условий:

- значительное число конкурирующих компаний и их примерное равенство в объеме продаж;
- рынок падает или имеет низкие темпы роста, приводящие к регулярному переделу рынка, соперничеству за доли компаний-конкурентов;
- при низком уровне стандартизации и дифференциации товаров в отрасли создается ситуация, при которой потребитель получает огромное количество альтернатив, что стимулирует его постоянно переключаться с одного товара на другой в поисках более выгодного, это приводит к невозможности прогнозирования будущих доходов организациями;
- продукцию можно отнести в разряд скоропортящейся, что провоцирует снижение цен и сложности сохранения остатков продукции;
- при наличии высоких барьеров для выхода из отрасли некоторые игроки вынуждены соперничать даже при низком уровне рентабельности, что создает избыточные производственные мощности [31, с. 432].

Все рассмотренные факторы внешней среды относятся к первой группе, которую выделял М. Портер, называя факторами конкурентной среды. Вторая группа содержит факторы базирования предприятия, также оказывающие воздействие на степень конкурентоспособности организации.

Влияние этого блока также является комплексным и состоит из следующих элементов:

- стратегия и структура предприятия;
- условия факторов производства;
- родственные, смежные и поддерживающие организации;
- условия спроса.

Схема взаимодействия этих элементов представлена на рисунке 1.3. Указанные элементы обуславливают состояние среды, в которой организации возникают и противостоят друг другу в борьбе за лидерство в отрасли и получение максимальной прибыли.

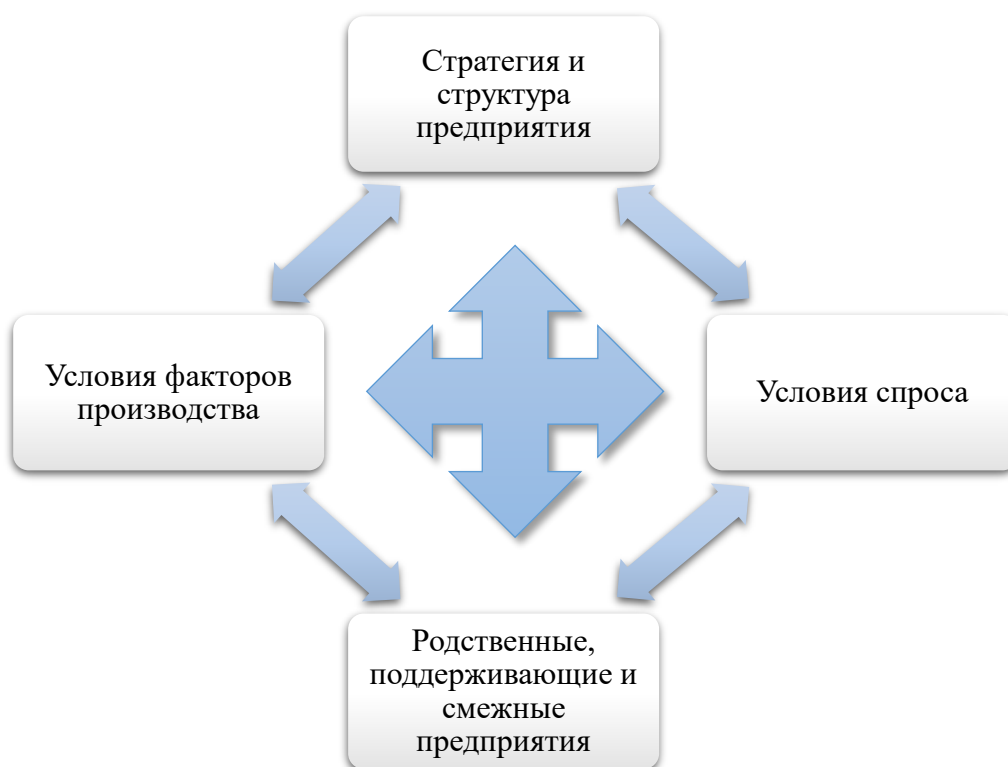


Рис.1.3. Схема взаимодействия факторов базирования предприятия

Содержание и взаимодействие этих составляющих определяют позицию предприятия в конкурентной борьбе: её достоинства и недостатки. Чтобы понять роль и степень важности факторов базирования, кратко рассмотрим каждый элемент.

Под условиями факторов производства понимают совокупность следующих элементов:

- степень обеспеченности факторами производства;
- структуру иерархии между ними;
- создание факторов производства;
- отдельные недостатки факторов производства [48, с. 101].

Необходимо отметить, что элемент «обеспеченность факторами производства» также подразделяется на пять составляющих:

1. людские ресурсы (количество работников, их квалификация и стоимость труда);

2. физические ресурсы (размер, качество и прочие характеристики имеющейся земли, вода, климатические условия и прочие природные составляющие);

3. интеллектуальные ресурсы (знания, накопленные в банках данных или статистических службах);

4. ресурсы капиталов (количество средств, которое может быть привлечено предприятием);

5. инфраструктура (системы транспорта, образования и здравоохранения, связь, учреждения культуры) [13, с. 224].

Наличие благоприятных базовых факторов производства оказывает значительное влияние на уровень конкурентоспособности, однако не гарантируют её рост по ряду причин. Сложные, наукоемкие отрасли, которые составляют основу экономик развитых стран более расположены к таким факторам, как квалифицированные кадры или наличие инновационных разработок, чем количество рабочей силы и наличие водных ресурсов в непосредственной близости от производства.

Необходимо отметить, что такие значимые факторы не могут быть унаследованы, а должны создаваться предприятием самостоятельно. При этом ни так важен тот набор факторов, которым предприятие обладает на текущий момент. Гораздо важнее скорость и эффективность создания факторов производства и их обновления.

Кроме того, некоторые недостатки в базовых факторах способны побудить предприятие к инновационным решениям. Это позволяет преобразовать недостатки компании и источник её конкурентоспособности. Если предприятие обладает всеми благоприятными базовыми факторами, то у него нет мотивов для развития и модернизации, что часто приводит к неэффективной растрате имеющихся ресурсов [25, с. 192].

Следовательно, недостатки могут симулировать развитие предприятия и повышать его эффективность. Однако это возможно лишь при определенных условиях. Во-первых, такие слабые места должны быть во внимании

предприятия. Понимание важности компенсации недостатка будет стимулировать разработку и введение инноваций. Во-вторых, необходимы благоприятные параметры других групп факторов конкурентоспособности, чтобы обеспечить ресурсную базу для решения проблем со слабыми местами и создания конкурентных преимуществ.

Второй фактор базирования предприятия – это условия спроса. Предприятиям гораздо проще получить прибыль в тех отраслях, где потребительский спрос показывает неудовлетворенные предложением потребности раньше, чем это будет известно конкурентам [31, с. 432].

Спрос, как совокупность факторов может быть представлен такими элементами, как:

- структура спроса;
- требовательностью потребителей;
- требовательность посредников;
- уровень спроса;
- количество независимых потребителей;
- скорость увеличения спроса [2, с. 405].

Компания наиболее конкурентоспособна, когда местный спрос дает более четкое представление о возникающих потребностях потребителей. Важное условие заключается в том, что требовательность потребителей стимулирует предприятие адаптироваться к изменяющемуся спросу и проводить работы по модернизации своей продукции. Так предприятие способно выпускать продукцию с внедренными инновациями раньше конкурентов. Следовательно, в этом случае объем ни так существенен, как характер внутреннего спроса. Поскольку он становится источником новых конкурентных преимуществ для предприятия [15, с. 514].

Внутренний спрос способствует формированию конкурентных преимуществ лишь при определенных обстоятельствах. Для этого необходимо, чтобы у соответствующего сегмента на внутреннем рынке был

больший объем или значимость, чем на внешнем. Это провоцирует большее внимание к данному сегменту со стороны предприятия.

Еще более значимым фактором можно назвать специфику потребителей, находящихся на местном рынке. Только самые развитые потребители с высоким уровнем требований к приобретаемой продукции или услугам стимулируют компанию на создание конкурентных преимуществ.

Третий фактор, определяющий конкурентоспособность организации в условиях рынка, состоит в наличии поддерживающих, родственных и смежных предприятий. В эту категорию попадают поставщики. Они имеют отношение не только к поставке качественных товаров. Их тесное взаимодействие с потребителями может позволить обеим компаниям развиваться быстрее [41, с. 461].

При обмене идеями с обеих сторон и координации действий обе компании идут по пути повышения собственной конкурентоспособности на рынке. Во-первых, поставщики могут предложить менее затратные и более эффективные факторы производства. Во-вторых, часто при взаимовыгодном сотрудничестве компания может получить определенные привилегии.

Большее влияние на конкурентоспособность оказывают поддерживающие и местные родственные предприятия. За счет тесных деловых связей такие организации получают от взаимодействия явные преимущества, предопределяя инновации и модернизацию. У поставщиков и конечных потребителей, расположенных в непосредственной близости друг от друга есть возможность обеспечения постоянного и своевременного потока информации. Взаимодействуя и обмениваясь идеями, компания способна повлиять на определение поставщиков направления своего совершенствования и развития технологий [16, с. 688].

Кроме этого предприятие может содействовать техническим разработкам поставщика, играя роль базовой точки для проведения тестов и исследовательских работ. Так оно будет способствовать ускорению темпов развития и внедрению инноваций у поставщика.

Особо выгодным считается сотрудничество с такими смежными, родственными или поддерживающими компаниями, которые уже имеют высокий уровень конкурентоспособности. Наиболее эффективным может быть сотрудничество с «замкнутыми» поставщиками. Их особенность состоит в том, что они не предоставляют услуги внешним конкурентам, а полностью зависят от внутренней промышленности. За счет внутренней конкуренции в смежных отраслях растет скорость обмена информационными потоками и, как следствие, внедрения инновационных разработок и продуктов модернизации в производство [38, с. 548].

Следующей группой факторов, имеющих влияние на конкурентную позицию предприятия, являются его стратегия и структура. Данная группа показывает особенности в управлении предприятием и степень его противоборства с конкурентами. Она представляет собой систему параметров, которая состоит из следующих элементов:

- цели предприятия;
- индивидуальные цели менеджмента;
- отношение к риску;
- социальные ценности;
- уровень влияния престижа предприятия;
- устойчивость приверженности делу;
- персональная мотивация работников предприятия к труду и развитию, с целью повышения квалификации и профессиональных навыков;
- характер конкуренции на местном рынке [17, с. 352].

Условия, которые существуют в месте расположения организации, оказывают большое влияние на процесс его создания, организации и управления. Кроме этого они определяют характер конкуренции на местном рынке. Для выявления резервов развития конкурентных преимуществ для каждого конкретного предприятия необходимо слияние практических навыков управления компанией, построение наиболее оптимальной модели

организации для данной местности и развитие источников возможных конкурентных преимуществ организации.

Предприятия имеют значительные отличия относительно целей, к которым стремится вся организация и отдельные значимые личности. Также одним из конкурентных преимуществ организации может выступать личностная мотивация работников к труду и стремление к повышению квалификации и совершенствованию профессиональных навыков. Людские ресурсы и капитал приводят в движение такие факторы, как престиж отдельных предприятий, цели местных органов власти, транслируемые гражданам ценности. Всё это имеет большое влияние на уровень конкурентоспособности отдельного предприятия [40, с. 180].

Особую роль среди перечисленных параметров имеет уровень местной конкуренции. Он определяет, какое внешнее воздействие оказывается на предприятие, какие факторы стимулируют его развития, вынуждая совершенствоваться и искать новые конкурентные решения. Конкурентная среда провоцирует на местном рынке снижение цен, повышение качества обслуживания, создание новых продуктов и процессов.

Кроме того, часто местная конкуренция имеет значение не столько относительно экономических показателей, сколько по отношению к психологической обстановке в отрасли. Так конкуренция приобретает вид противоборства отдельных личностей за возможность гордиться достигнутыми результатами, показателями. Этот неочевидный факт часто является определяющим при стратегическом планировании на предприятии.

Необходимо также учитывать тот факт, что наличие на местном рынке сильных конкурентов влечет за собой нивелирование конкурентных преимуществ других, более мелких, компаний, которые у них были по факту существования. Под ними понимаются привилегии доступа к местному рынку, дополнительные издержки зарубежных импортёров, осуществляющих деятельность на этом рынке, факторные издержки [9, с. 130].

Такие обстоятельства вынуждают организацию искать более значимые ресурсы, создавать уникальность своей продукции и новые конкурентные преимущества, выходя за рамки общепринятых категорий. Это необходимо для обеспечения более устойчивого положения компании в отрасли. В дальнейшем именно высокий уровень местной конкуренции будет способствовать повышению эффективности своей деятельности предприятием, завоеванию новых рынков и успешному продвижению на них.

Кроме рассмотренных факторов базирования существует ряд случайных событий, которые также оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия:

- значительные технологические сдвиги;
- появление новых изобретений;
- непредсказуемые ценовые изменения в крупных масштабах;
- политическая обстановка и принимаемые политические решения;
- войны [33, с. 184].

Необходимо заметить, что все рассмотренные составляющие конкурентоспособности находятся в тесной взаимосвязи. Совокупность перечисленных элементов представляет собой более сложную динамическую систему, чем набор её отдельных частей. Проблемные места любого элемента повлекут за собой падение уровня конкурентоспособности всей организации. Напротив, сильное положение отдельных элементов способствует укреплению позиции предприятия и окажет положительное влияние на прочие факторы [36, с. 156].

Важно учесть, что устойчивая конкурентоспособность предприятия не может быть достигнута путем развития преимущества в одной из составляющих. Необходимо комплексное развитие. Во-первых, развитие нескольких конкурентных преимуществ позволит снизить риски от недостатков в других областях деятельности предприятия. Во-вторых, многочисленные исследования подтверждают, что невозможно достичь высокого уровня конкурентоспособности организации одновременно и в

краткосрочном периоде. Следовательно, для стабильного повышения конкурентоспособности организации необходимо постоянное совершенствование всех рассмотренных элементов конкурентоспособности в течении длительного срока [21, с. 152].

Подводя итог вышесказанному, необходимо отметить, что конкурентоспособность предприятия на текущем этапе развития общества и наук остается недостаточно изученной составляющей экономического развития общества. Такой вывод исходит из отмеченного ранее отсутствия в научных трудах полного общепринятого определения конкурентоспособности организации.

Наиболее полной и всеобъемлющей представляется теория М. Портера о конкурентоспособности, где он описывает структуру и показывает направления взаимодействия различных её элементов. Теория пяти сил отражает влияние таких элементов конкурентной среды, как рыночная власть поставщиков и покупателей, степень конкурентной борьбы, угрозы появления новых участников рынка или товаров-заменителей. Вторая группа элементов, влияющих на конкурентную позицию предприятия, называется факторами базирования и включает в себя стратегию и структуру предприятия, условия факторов производства, отношения с родственными, смежными и поддерживающими организациями, а также условия спроса. Содержание и взаимодействие этих составляющих определяют позицию предприятия в конкурентной борьбе: её достоинства и недостатки.

Таким образом, под конкурентоспособностью предприятия необходимо понимать возможность хозяйствующего субъекта эффективно конкурировать при условии ограниченности ресурсов с другими субъектами, заинтересованными в той же цели (получении максимальной прибыли). Следовательно, конкурентоспособность представляет собой совокупность многих аспектов деятельности предприятия и отражает эффективность использования ресурсов.

1.2. Методы повышения конкурентоспособности торгового предприятия

Определив сущность конкурентоспособности предприятия, как способность противостояния в конкурентной борьбе с минимальными ресурсными затратами, необходимо определить пути и методы, с помощью которых организация может добиться успеха. По мнению Майкла Портера, максимально эффективное использование имеющихся ресурсов и возможностей для создания конкурентных преимуществ способствует успеху компании на рынке.

Существует бесконечное множество способов улучшения положения компании на рынке. Это могут быть как внутренние меры по совершенствованию системы управления предприятием или проведению модернизации продукта, так и мероприятия, направленные на внешнюю среду: выбор поставщиков, усиление приверженности потребителей конкретной торговой марке. По этой причине в рамках данной работы будут рассмотрены лишь некоторые методы, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.

Наиболее общими этапами, которые необходимо пройти фирме любой отрасли, с любым продуктом на пути повышения конкурентоспособности, являются следующие:

1. контроль качества предлагаемого продукта или услуги;
2. выбор типа конкурентных преимуществ;
3. оценка конкурентоспособности;
4. постоянное совершенствование;
5. внедрение системы контроля [25, с. 192].

Первым элементом, на который необходимо обратить внимание, является продукт или услуга, предоставляемые фирмой на рынок. Связь конкурентоспособности всей организации и качества выпускаемой ей продукции беспорна. Высокое качество продукции выгодно выделяет её

среди аналогов. В то время как низкое качество лишь одного продукта способно сформировать у потребителя негативный опыт контакта с фирмой и соответствующее отношение. В этом случае качество продукции будет практически невозможно компенсировать другими бонусами.

Для управления качеством продукции необходимо понимать, что представляет собой данная категория. Наиболее точно качество продукции определяется по отношению к запросам целевой аудитории. Товар не обязательно должен быть безупречным или самым лучшим на рынке. Для того, чтобы товар считался качественным, ему достаточно наилучшим образом соответствовать потребностям целевого рынка [37, с. 309].

Разные потребители вкладывают разное значение в понятие «качественный товар». Потребительские предпочтения во многом зависят от того, какая характеристика при выборе товара для них является определяющей. Одни потребители сосредоточены на том, чтобы найти продукт, в составе которого будут максимально натуральные компоненты, другие – чтобы товар имел самую низкую цену.

Для того чтобы создать конкурентоспособный продукт, изначально нужно определить те критерии, по которым целевая аудитория будет оценивать выпускаемый продукт, а затем выявить приоритетность каждого, насколько значим каждый параметр при рассмотрении продукта в целом. Это позволит лучше понять, какой товар покупатели станут оценивать, как качественный, а также товар с каким недостатком они бы не стали приобретать при прочих оптимальных характеристиках [24, с. 224].

После создания безупречного по мнению целевой аудитории продукта, необходимо постоянно следить за двумя составляющими. Во-первых, уровень качества должен быть постоянно высоким. Для этого на предприятиях создаются специальные отделы контроля качества. Во-вторых, важно учитывать изменяющиеся потребности целевого рынка и оперативно реагировать на изменения.

Вторым этапом на пути повышения конкурентоспособности организации будет выбор типа конкурентного преимущества. Существует матрица Майкла Портера, благодаря которой предприятие может выбрать одну из конкурентных стратегий. Матрица основана на соотношении величины рынка и типа преимущества компании. Матрица содержит четыре сектора с разными типами стратегий и наглядно показана на рисунке 1.4.

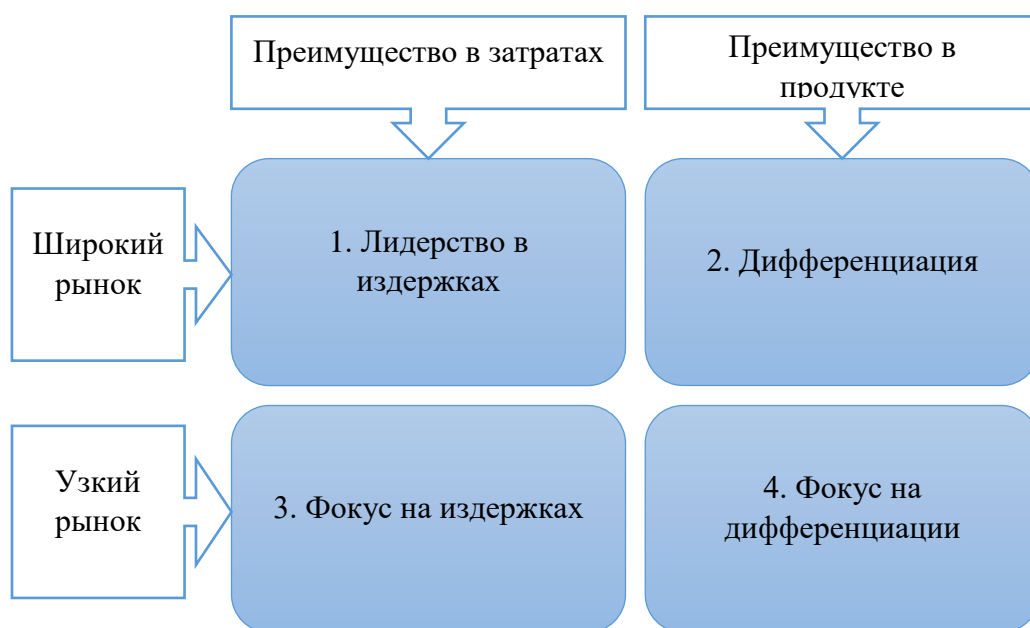


Рис. 1.4. Матрица конкурентных стратегий М. Портера

Руководствуясь этой матрицей, компания может выбрать приоритетное направление для развития своих конкурентных преимуществ. На базе этой схемы можно выделить три основные конкурентные стратегии:

- стратегия лидерства в издержках предполагает, что компания может максимально повысить уровень своей рентабельности за счет минимальных затрат на производство и реализацию продукции;
- дифференция означает стратегию, при которой компания выпускает на рынок уникальный товар, для которого нет аналогов в отрасли, что означает лидерство в продукте;
- стратегия лидерства в нише или фокусирования предлагает компании сосредоточить все свои усилия на конкретной узкой группе потребителей и максимально качественно удовлетворять спрос этой группы [43, с. 413].

Выбрать конкурентную маркетинговую стратегию поможет анализ имеющихся ресурсов, уровня конкуренции на рынке и стратегических целей компании. Чтобы определить свойства, которые являются наиболее ценными для конкретной целевой аудитории, необходимо провести анализ своих слабых и сильных сторон. Соотнеся полученные данные с амбициями и возможностями предприятия, возможно выбрать максимально эффективную конкурентную стратегию [44, с. 23].

Определив подходящий способ конкуренции на рынке и выявив действительные потребности целевой аудитории, предприятию необходимо оценить текущую конкурентоспособность своих товаров и услуг. Для этого в маркетинге существует ряд методов оценки, которые позволяют определить конкурентоспособность отдельных товаров или всей выпускаемой предприятием продукции. Самыми популярными и эффективными считаются следующие методы оценки:

- SWOT-анализ позволяет оценить конкурентоспособность фирмы с позиции её сильных и слабых сторон продукта, а также возможностей и угроз со стороны рынка;
- методика McKinsey эффективна для определения оптимальных рынков для предприятия при сравнении таких параметров, как привлекательность отрасли и конкурентный потенциал производимой продукции;
- модель пяти сил М. Портера, рассмотренная ранее позволяет оценить устойчивость бизнеса в конкурентной среде с позиции факторов внутренней и внешней среды компании;
- многоугольник конкурентоспособности применяют для сравнительной оценки текущего положения продукции компании относительно товаров ключевых конкурентов [20, с.176].

Каждый из рассмотренных методов оценки имеет свои плюсы и минусы. Поскольку, концентрируясь на одном или двух критериях, возможно не взять во внимание влияние остальных. Чтобы определить наиболее эффективный вариант, специалисты рекомендуют использовать несколько или все методы

анализа. Это позволит сформировать более адекватное представление о положении компании в отрасли.

Важно понимать, что рассмотренные методы оценки конкурентоспособности представляют собой только удобные инструменты, которые позволяют рассмотреть продукт с позиции всего рынка или сравнить его с аналогичным товаром конкурентов и определить наиболее благоприятные возможности для совершенствования. Однако наиболее точных результатов и максимального эффекта при анализе можно достичь лишь при тщательной, комплексной и объективной оценке продукта или услуг предприятия [18, с. 103].

Определив основные конкурентные преимущества фирмы, важно всегда продолжать повышать конкурентоспособность. Поскольку с течением времени ситуация на рынке постоянно изменяется: появляются новые игроки, изменяются потребности целевой аудитории, другие компании создают конкурентные преимущества для своих товаров и услуг.

Существуют различные способы повышения конкурентоспособности, однако выбор конкретного мероприятия напрямую зависит от стадии жизненного цикла товара. Принято считать, что самый высокий потенциал у новой продукции, которая только вышла на рынок [15, с. 514].

Взращивать конкурентоспособность продукта необходимо на первой стадии жизненного цикла товара, еще до его появления на рынке. Несмотря на то, что наиболее прогрессивные меры по увеличению конкурентоспособности относятся к стадии роста. Данная стратегия позволит максимально продлить стадию роста.

Каждый этап жизненного цикла продукции требует от предприятия определенных мер для достижения максимальной прибыли от реализации продукции. На стадии внедрения особое внимание следует обратить на анализ удовлетворенности потребителей от первых покупок. Необходимо получить отзывы, чтобы в случае получения негативной обратной связи, предприятие

могло максимально оперативно устранить изъяны в продукте и повысить его конкурентоспособность [42, с. 205].

На стадии роста требуется использовать различные модификации продукта, направленные на усиление его конкурентных свойств и ключевых характеристик: сделать продукт более вкусным или натуральным, увеличить объем и прочее. Кроме этого необходимо сформировать входные барьеры для других участников рынка, чтобы ограничить интенсивность конкуренции.

Две заключающие стадии, насыщения и спада, можно определить в отдельную группу. Когда товар переходит на этот этап, важно предпринять дополнительные меры по стимулированию частоты и продолжительности потребления продукции. Это возможно при выпуске новых, усовершенствованных версий продукта.

Заключительным этапом при формировании конкурентных преимуществ будет создание и внедрение системы контроля на предприятии. Такая система управления конкурентоспособностью предприятия состоит из четырех последовательных этапов:

- мониторинг и анализ;
- актуализация стратегии;
- разработка тактических программ;
- контроль за выполнением стратегии [23, с. 365].

Регулярный мониторинг положения компании и прочих изменений на рынке позволит компании оперативно реагировать на появление новых игроков, изменения в потребительских предпочтениях и внедрение новых технологий в отрасли. Чтобы избежать ситуации, при которой разработанная стратегия больше не в состоянии отвечать требованиям потребителей, необходима регулярная актуализация стратегии на основе новых данных о рынке.

Методы анализа, рассмотренные ранее, позволяют выявить слабые стороны предприятия или продукции. Чтобы устранить их, потребуется

разработка маркетинговых программ, направленных на устранение изъянов продукции, её совершенствование и укрепления позиций на рынке.

Практика показывает, что предприятие может управлять только теми процессами, которые оно контролирует. Следовательно, после проведения анализа, выбора стратегии и внедрения соответствующих корректирующих мероприятий в деятельность организации необходимо проконтролировать процессы, протекающие в компании на каждом этапе реализации стратегии и конечный результат. Это способствует оценке эффективности проводимых мероприятий, способствующей выработке наиболее совершенного и прогрессивного пути развития компании [21, с. 152].

Таким образом, поскольку конкурентоспособность – это комплексное понятие, определяемое возможностью хозяйствующего субъекта эффективно конкурировать при условии ограниченности ресурсов с другими субъектами, заинтересованными в той же цели (получении максимальной прибыли), то и меры по достижению конкурентоспособности должны быть комплексными. Это позволит усилить положение компании в отрасли по многим аспектам ее деятельности и наиболее эффективно использовать ресурсы для получения желаемого экономического эффекта.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ АО «ТАНДЕР» И ТОРГОВОЙ СЕТИ «МАГНИТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика компании АО «Тандер»

АО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит») является крупнейшей (по числу магазинов на июль 2017 года) российской сетью продовольственных магазинов и по оснащению техническими средствами, и по количеству рабочих.

Полное фирменное наименование общества – акционерное общество «Тандер». Сокращенное фирменное название общества АО «Тандер». Место нахождения общества: Российская Федерация, город Краснодар, улица Леваневского, 185.

Характер собственности фирмы: «Тандер» является Акционерным Обществом, единственным акционером общества является публичное акционерное общество «Магнит». Правовое положение общества: пункт 4 Устава АО «Тандер», приложение 1.

Компания осуществляет различные виды деятельности, в том числе: оптовая и розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами, самостоятельное производство готовых к употреблению и консервированных продуктов, деятельность автомобильного транспорта по транспортировке, операции по распоряжению своим имуществом (покупка, продажа, сдача в наем, аренда), финансовое посредничество, услуги по организации потребления и обслуживания и прочие виды деятельности, не противоречащие законодательству, что указано в пункте 3 Устава АО «Тандер» в приложении 1.

Ассортимент реализуемой продукции: консервы, молочная продукция, пищевые масла, детское и диетическое питание, мучные изделия, мука, макаронные изделия, крупы, соль, безалкогольные напитки, алкогольные

напитками, сахар, кондитерские изделия, шоколад, кофе, чай, какао, пряности, рыба, морепродукты, готовые пищевые продукты, замороженные продукты, табачные изделия, а также сопутствующие и другие непродовольственные товары. Более подробное описание основных видов деятельности предприятия представлено в уставе компании, в приложении 1.

Для того, чтобы иметь успех на рынке, необходимо знать, кто является потенциальным покупателем. Большинство магазинов Магнит в городе Белгород относятся к формату «магазин у дома». Этот формат подразумевает, что в небольшой магазин потребители заходят после работы, чтобы купить продукты к столу либо что-то из неожиданно закончившихся продуктов, за которыми не целесообразно ехать в крупный супермаркет. Поскольку супермаркеты являются торговыми точками с широким ассортиментом, куда покупатели приезжают преимущественно в выходные дни, чтобы купить много продуктов впрок, тратят на это много времени. Помимо шаговой доступности формат магазина «у дома» обладает такими преимуществами, как возможность посоветоваться с продавцом при совершении покупок и меньшее время ожидания в очереди у кассы.

Основными потребителями магазинов Магнит являются пенсионеры, домохозяйки, молодые мамы. Для них важно иметь в шаговой доступности от дома магазин, где они могут приобрести необходимые им продукты по низким и средним ценам. Они достаточно чувствительны к скидкам, акциям, что необходимо учитывать при осуществлении маркетинговой деятельности.

Компания АО «Тандер» в Белгороде сотрудничает со следующими поставщиками: ЗАО «АМКК», ООО «Антенна-Воронеж», ООО «Арт Дизайн Р», ООО «БелАгроТорг», ООО «Белогорье ТД», ООО «Белые горы», ООО «Ваш хлеб», ООО «ДиКК», ООО «Капитан-Торг», ОАО «Колос», ООО «ЛОРИ ГРУПП», АО «Мясокомбинат Чернянский», ООО «Пармалат МК», ИП «Пролагаева Н.И.», РЦ Белгород, РЦ Воронеж, РЦ Орел, ООО «Союз», ООО «ТОРТЬЯНА», ЗАО «Томаровский мясокомбинат», ЗАО «Томмолоко», ООО «Урожай ТД»,

ООО «Херст Шкулев Пабблишинг», ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

Таким образом, помимо крупных распределительных центров АО «Тандер» старается взаимодействовать с местными поставщиками, чтобы снизить издержки на транспортировку хранение, свести к минимуму естественную убыль продукции на каждом этапе пути от производителя до потребителя и сохранить конкурентоспособные цены.

На сегодняшний день сеть магазинов «Магнит» является лидером на рынке по количеству торговых объектов и территории присутствия в России. Также компания обладает логистической системой, включающей 33 распределительных центра, автоматизированную систему управления запасами и автопарк, которые обеспечивают своевременную доставку товаров во все магазины сети.

За 2016 – 2017 годы в компании произошли многочисленные знаковые события, в том числе:

- внедрена обновленная концепция для формата магазинов «у дома», первые торговые точки с обновленным дизайном открылись в Краснодаре;
- в работу введены 3 новых распределительных центра: в Кемерово, Дмитрове и Ориенбурге;
- торговую сеть «Магнит Косметик» признали самой быстрорастущей в данном сегменте рынка, наградили премией Russian Retail Awards 2016;
- компания приняла на работу тысячного сотрудника с ограниченными физическими возможностями;
- торговая сеть «Магнит» одна из первых в России предоставила своим потребителям возможность оплаты через устройства Apple;
- установлена тысячная касса самообслуживания;
- совместно с российским офисом Disney в магазинах сети реализована широкомасштабная маркетинговая акция «Звездные войны», в рамках которой покупатели получили 100 миллионов фигурок и жетонов героев саги. Акция охватила более 7500 магазинов сети;

- «Магнит» открыл 16 000-й магазин;
- обновилась концепция магазинов формата «Магнит Семейный»;
- началось тестирование нового формата магазинов «Магнит-Опт»;
- введены в эксплуатацию два распределительных центра: в Кирове и Мурманске (Логистический комплекс в Мурманской области стал первым подобным объектом компании за Полярным кругом. Он стал 37-м распределительным центром ретейлера);
- «Магнит» запустил новый формат «Магнит Аптека»;
- розничная сеть открыла крупнейший грибной комплекс в России по выращиванию шампиньонов, таким образом, компания продолжает развивать собственное производство;
- автопарк «Магнита» пополнился 6000-м автомобилем MAN (По данным, на декабрь 2017 года у ретейлера самый большой парк грузовых автомобилей данной марки во всем мире);
- розничная сеть вошла в рейтинг «250 крупнейших мировых ретейлеров» международной консалтинговой компании Deloitte Global;
- «Магнит» в рейтинге 100 инновационных компаний мира по версии журнала Forbes (Премия присуждается компании третий раз подряд);
- компания попала в список крупнейших предприятий России по версии агентства RAEX (Эксперт РА);
- розничная сеть провела несколько масштабных акций лояльности для покупателей: «Ножи Fissler», «Просто собирать, весело играть» с героями мультфильма «Гадкий Я 3», «Просто дарить радость», «Маленькие герои» с персонажами мультфильмов DreamWorks (Одной из самых крупнейших стала программа «Просто собирать, весело играть!», проводимая совместно с Universal Pictures. За время проведения акции было выдано более 300 млн. карточек. Проект охватил более 12000 магазинов сети).

Тип организационной структуры управления предприятием: функциональный. Организационная структура управления АО «Тандер» с

отделами различной специализации наглядно представлена на рис.2.1. Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

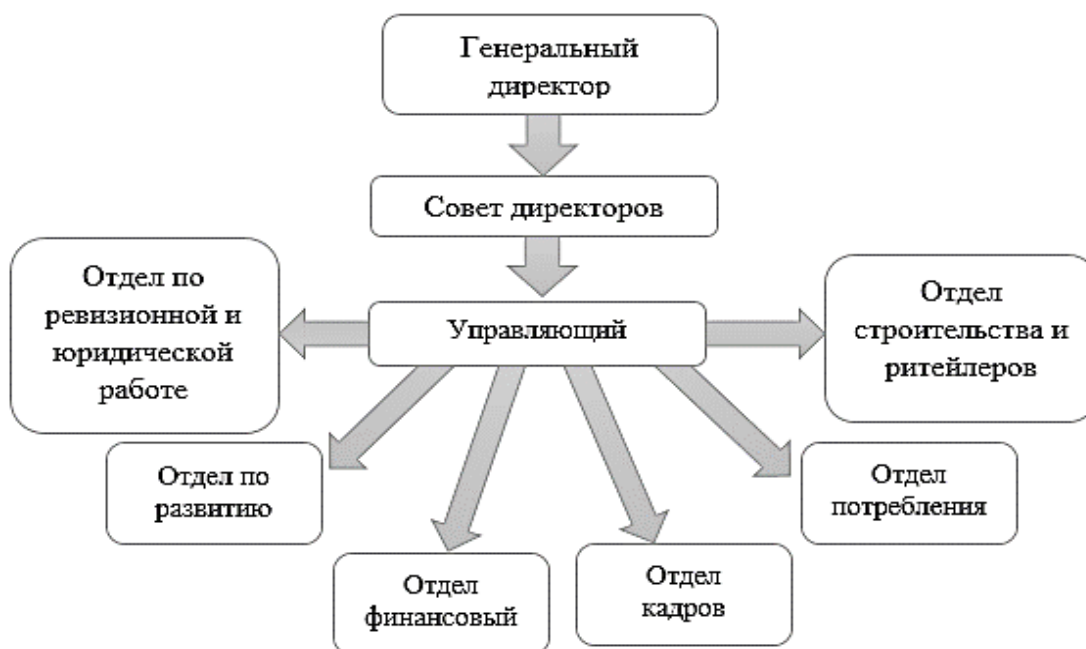


Рис. 2.1. Организационная структура управления АО «Тандер»

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Основные преимущества функциональной структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- использование в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- снижение риска ошибочных решений;
- исключение дублирования в выполнении управленческих функций.

На основании бухгалтерского баланса АО «Тандер» на 2017 год, представленного в приложении 2, отчета о финансовых результатах компании за 2017 год– в приложении 3, и отчета о финансовых результатах за 2016 год – в приложении 4, был проведен анализ основных экономических показателей за 2015-2017 гг., представленный в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности
АО «Тандер» за 2015-2017 гг.

Показатель	Значение за год, тыс. руб.			Отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1. Выручка	1032002495	1175193293	1180335003	143190798	5141710	114	100,4
2. Себестоимость продаж	792784244	917787784	865693532	125003540	-52094252	116	94
3. Валовая прибыль	239218251	257405509	293641741	18187258	36236232	108	114
4. Прибыль (убыток) от продаж	8473366	(6750297)	(17984856)	-15223663	-11234559	42	-
5. Прибыль до налогообложения	54816255	47384160	8834245	-7432095	-38549915	86	19
6. Текущий налог на прибыль	10519611	9906726	1560656	-612885	-8346070	94	16
7. Чистая прибыль	43674458	36968316	6481738	-6706142	-30486578	85	18
8. Среднегодовая стоимость основных средств	186694167	203057806	217170507	16363639	14112701	109	107
9. Фондоотдача (стр.1/стр.8)	5,52	5,79	5,435	0,27	-0,355	104	94
10. Фондоёмкость (1/стр.9)	0,18	0,17	0,18399	-0,01	0,0139	94	108
11. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности	30803275	28203114	18401284	-2600161	-9801830	92	65,2
12. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности	127843894	124110397	122020530	-3733497	-2089867	97	98
13. Рентабельность продаж (стр.7/стр.1) *100%	4,23	3,145	0,549	-1,085	-2,596	0,7	0,2

Исходя из динамики основных экономических показателей за 2015-2017 годы, можно сделать следующие выводы:

1. В 2016 году наблюдается положительная динамика в развитии компании. Выручка возросла на 143190798 тыс. руб., то есть на 14%. Такой рост обусловлен продолжением освоения новых регионов страны, начатым в 2014 году. Открытие многочисленных торговых точек в 2014 году позволило сети стать лидером, опередив основного конкурента, X5 Retail Group, по количеству магазинов. В 2017 году выручка увеличилась на 5141710 тыс. руб., или на 0,4%, что показывает сокращение темпов роста выручки торговой сети.

2. В связи с возросшим объемом продаж увеличилась и их себестоимость в 2016 году на 16% в сравнении с предшествующим годом, что составляет 125003540 рублей. В 2017 году себестоимость продаж понизилась на 52094252 рубля или на 6%.

3. Валовая прибыль компании в 2016 году в связи с расширением компании увеличилась на 18187258 или 8%, на следующий год показатель увеличился на 36236232 тыс. руб., что составляет 14%.

4. В 2016 году прибыль компании сократилась на 58% или 15223663 тыс. руб., а в 2017 году убыток составил 17984856 тыс. руб., т.е. компания получила на 11234559 тыс. руб. меньше, чем в предыдущем году.

5. Прибыль (убыток) до налогообложения - это разница между валовой прибылью и расходами непроизводственного назначения, к которым относятся административно-управленческие расходы и расходы по сбыту произведенной продукции. Размер прибыли, либо убытка до налогообложения – это показатель того, насколько эффективна работа компании. Данная величина отражается в финансовой отчетности и по ней можно судить о платежеспособности и степени надежности организации. В 2016 году прибыль компании уменьшилась на 14% или 7432095 тыс. руб., а в 2017 году прибыль компании сократилась еще на 38549915 тыс. руб. или 81% по сравнению с прошлым годом.

6. Текущий налог на прибыль - это налог на прибыль для целей налогообложения, определяемый исходя из величины условного расхода (условного дохода), скорректированной на суммы постоянных налоговых обязательств, отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств отчетного периода. В 2016 году величина налога уменьшилась на 612885 тыс. руб. или 6% по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году еще на 8346070 тыс. руб. или 84%. Снижение величины налога на прибыль может быть обусловлено изменениями ряда факторов, из которых он сформирован. Однако можно считать такую динамику положительной, поскольку величина расходов АО «Тандер» уменьшается.

7. Чистая прибыль компании в 2016 году продолжила свой спад. Так в 2016 году чистая прибыль уменьшилась на 6706142 тыс. руб. или 85%. В 2017 году значение этого показателя компании сократилось еще на 30486578 тыс. руб. и составило 18% от предыдущего года.

8. Сохраняется тенденция роста основных средств. В 2016 году показатель вырос на 16363639 тыс. руб., а в 2017 году на 14112701 тыс. руб., что показывает рост на 9 и 7 % соответственно.

9. Фондоотдача увеличилась на 4% в 2016 году. Однако уже в 2017 году показатель равнялся 5,4, что на 6% меньше значения в 2016 году. Следовательно, эффективность использования основных фондов предприятия в 2017 году упала, несмотря на положительную динамику в предшествующие годы.

10. Фондоемкость обратно показателю фондоотдачи отражает стоимость основных производственных фондов, которые приходятся на одну денежную единицу выпущенной предприятием продукции. Поэтому значения фондоемкости изменились соразмерно значениям фондоотдачи.

11. Сумма долгов, причитающихся предприятию со стороны других фирм, компаний, а также граждан, являющихся их должниками, дебиторами выражается в среднегодовой стоимости дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность в 2016 году уменьшилась на 2600161 тыс. руб., а

в 2017 году на 9801830 тыс. руб. Таким образом, сокращение составило 8% и 35% соответственно.

12. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности предприятия сократилась на 3733497 тыс. руб. или 3% в 2016 году, а в 2017 году, продолжая тенденцию, показатель уменьшился на 2089867 тыс. руб. или 2%. В бухгалтерском учёте принято выделять несколько видов кредиторской задолженности: перед поставщиками и подрядчиками, перед персоналом организации, перед внебюджетными фондами, по налогам и сборам, перед прочими кредиторами.

Наличие кредиторской задолженности не является благоприятным фактором для организации и существенно снижает показатели при оценке финансового состояния предприятия, платежеспособности и ликвидности.

13. Рентабельность продаж предприятия с 2016 года сократилась на 0,7%, а в 2017 году – еще на 0,2%. Снижение данного показателя показывает, что уменьшается доля прибыли компании в ее общей выручке.

Таким образом, освоение новых рынков, расширение географии присутствия позволило компании охватить большую площадь, увеличить объем выручки. При этом многократно увеличились издержки и снизилась доля прибыли.

На основе полученных ранее данных были рассчитаны такие показатели финансовой эффективности предприятия АО «Тандер», как коэффициент общей рентабельности, коэффициент рентабельности продаж и коэффициент рентабельности активов в таблице 2.2.

Общая рентабельность является самым распространенным показателем при определении рентабельности деятельности предприятия и рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к выручке от реализации товаров, работ и услуг, производимых предприятием.

Показатель общей рентабельности отображает, какую часть от выручки от реализации составляет прибыль до налогообложения и анализируется в

динамике. Коэффициент показывает тенденцию к снижению: в 2016 году – на 0,01, а в 2017 году – на 0,033.

Таблица 2.2.

Коэффициенты рентабельности АО «Тандер»

п / п	Показатель	Значение за год, тыс. руб.			Отклонение (+;-), тыс.руб	
		2015	2016	2017	2016 от 2015	2017 от 2016
1	Выручка	1032002495	1175193293	1180335003	143190798	5141710
2	Прибыль до налогообложения	54816255	47384160	8834245	-7432095	-38549915
3	Чистая прибыль	43674458	36968316	6481738	-6706142	-30486578
4	Валюта баланса, тыс. руб.	377605051	413785405	442352285	36180354	28566880
5	Коэффициент общей рентабельности (стр.2/стр.1)	0,05	0,04	0,007	-0,01	-0,033
6	Коэффициент рентабельности продаж (стр.3/стр.1)	0,04	0,03	0,005	-0,01	-0,025
7	Коэффициент рентабельности активов (стр.3/стр.4)	0,11	0,08	0,01	-0,03	-0,07

Коэффициент рентабельности продаж дает понимание о том, насколько эффективно идут продажи. То есть, сколько процентов прибыли содержится в каждом рубле выручки. В 2016 году коэффициент снизился на 0,01, а в 2017 году на 0,025.

Рентабельность продаж падает и нужно предпринять меры по повышению эффективности. Подобная ситуация может происходить, если темпы роста затрат опережают темпы роста выручки, что показано на рис.2.2.

Рентабельность активов – финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов организации.

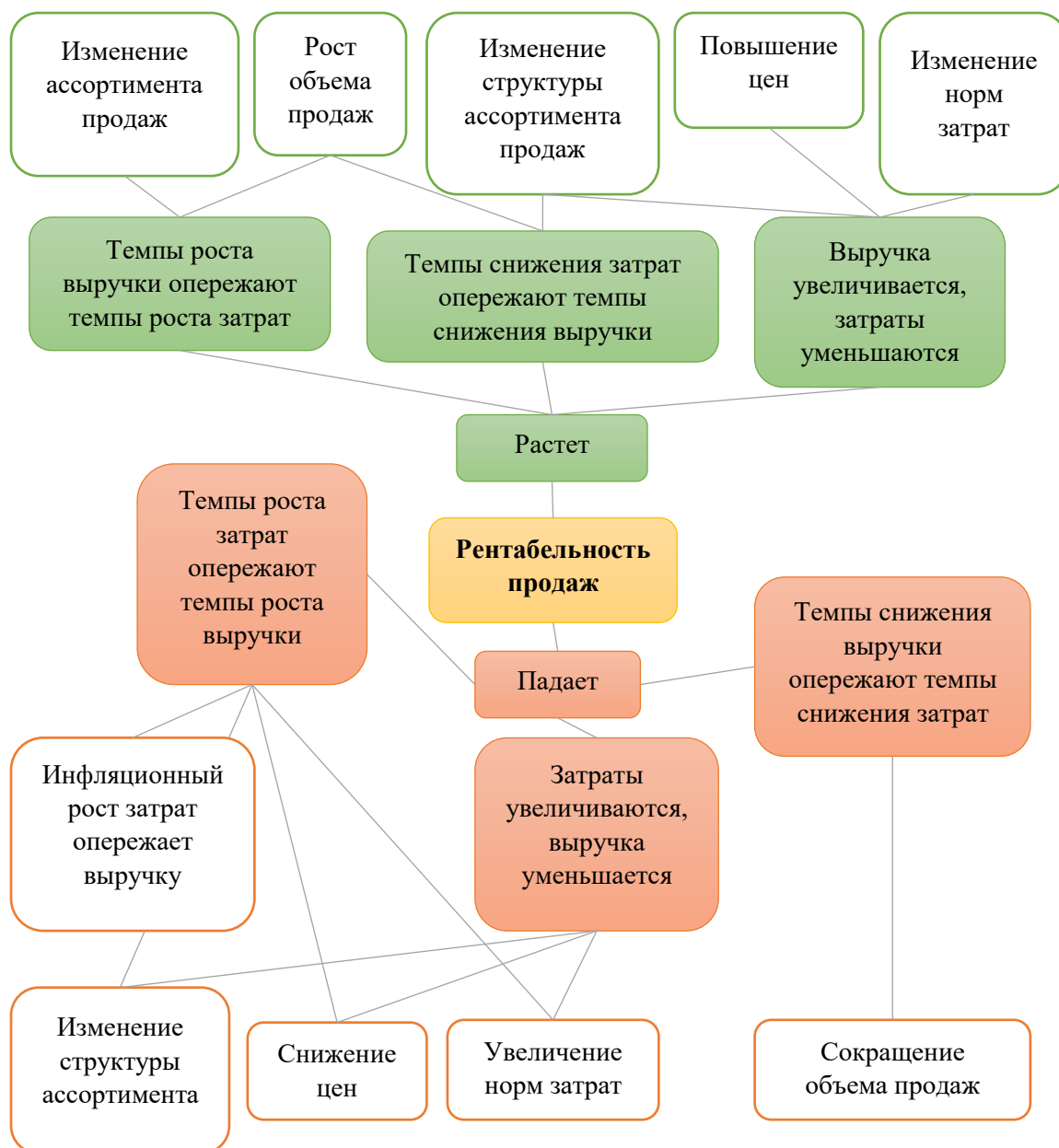


Рис. 2.2. Рентабельность продаж

Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала (финансового левериджа), качество управления активами. В 2016 году наблюдался снижение показателя на 0,03, а в 2017 году –на 0,07. Падение уровня рентабельности активов может быть обусловлено рядом факторов: снижением оборачиваемости активов, снижением чистой прибыли или ростом средней стоимости основных средств, что наглядно представлено на рис. 2.3.

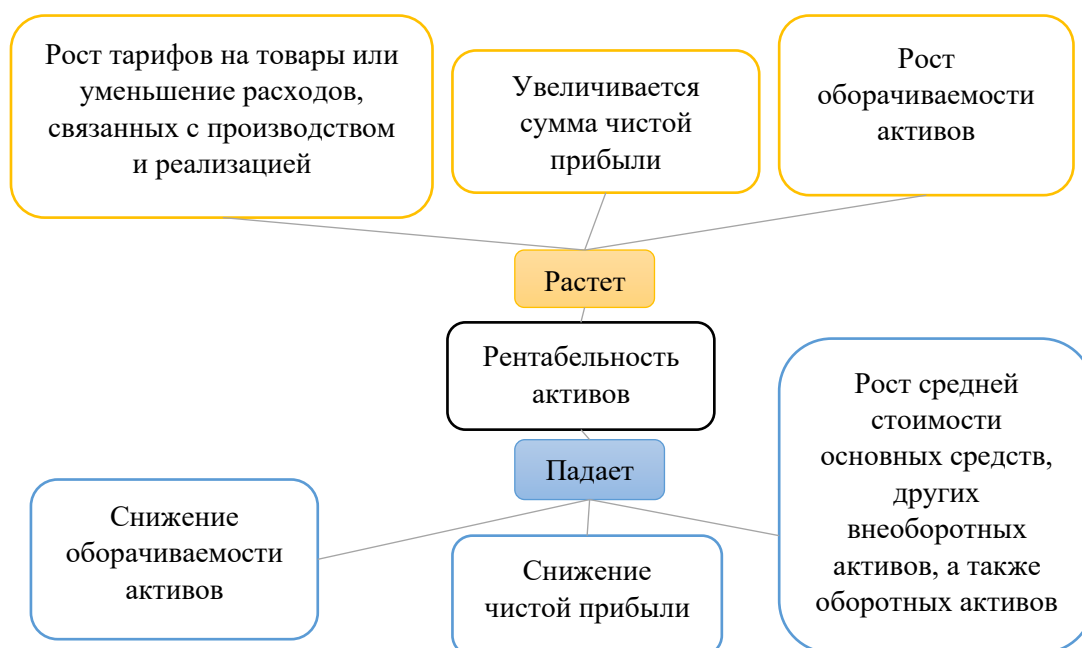


Рис. 2.3. Рентабельность активов

По результатам расчетов коэффициентов рентабельности АО «Тандер» можно заключить, что общая рентабельность коммерческой деятельности предприятия не высока и имеет тенденцию к снижению, что имеет негативные последствия и повышает вероятность банкротства.

Таким образом, исследование организационно-технической характеристики АО «Тандер» показало, что расширение компанией географии своего присутствия, освоение новых рынков сбыта позволило ей охватить большую площадь, увеличить объем выручки, но вместе с тем издержки также многократно увеличились, и понизилась доля прибыли. В связи с этим показатели рентабельности не достигли рекомендуемого значения, чтобы компания могла считаться стабильной и привлекательной для инвестирования.

2.2. Исследование рыночной позиции торговой сети «Магнит»

После анализа экономического положения компании, необходимо перейти к изучению её положения на рынке и анализу основных конкурентов. Степень концентрации российского рынка розничной торговли продуктами

питания достаточно низкая - на долю 7 крупнейших игроков приходится не многим 30% 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. Рыночные доли Топ-7 крупнейших продовольственных розничных сетей России представлены на рисунке 2.4.

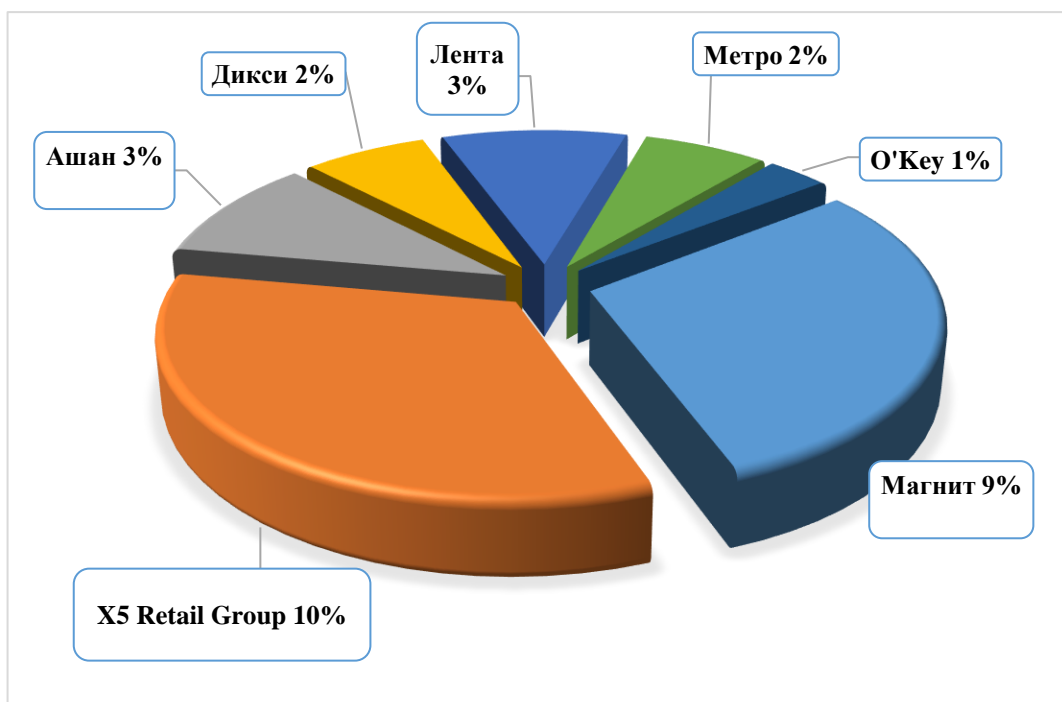


Рис.2.4. Рыночные доли Топ-7 крупнейших продовольственных розничных сетей России

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. Основными конкурентами компании АО «Тандер» являются следующие компании: X5 Retail Group, МЕТРО Кэш энд Керри, Ашан, Дикси, Лента, О'КЕЙ.

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

На 31 декабря 2017 года под управлением Компании находилось 12121 магазин с лидирующими позициями в Москве, Санкт-Петербурге и значительным присутствием в европейской части России. Сеть Компании включает в себя 11225 магазинов «Пятерочка», 638 супермаркетов «Перекресток», 93 гипермаркета «Карусель» и 165 магазина «Экспресс».

Общая торговая площадь компании по состоянию на 31 декабря 2017 года составила 5479741 кв. м. Под управлением Компании также находится 39 распределительных центров и 3144 собственных грузовых автомобилей на территории Российской Федерации. Выручка X5 Retail Group за 2017 год составила 1295008 млн. руб.

Как заявляет торговая сеть, их основная цель – быть компанией первого выбора для российских покупателей и надежной инвестицией для своих акционеров. В качестве гарантирующего поставщика широкого ассортимента продуктов питания во все регионы своего присутствия компания организует свою операционную деятельность, планирует и осуществляет развитие торговых сетей и логистической инфраструктуры.

В фундаменте их стратегии – основанные на доверии и учёте взаимных коммерческих интересов долгосрочные партнёрские отношения с производителями продуктов питания, открытый и заинтересованный диалог с государственными и общественными институтами, учёт разнообразия предпочтений жителей российских регионов и тесное взаимодействие с локальными сообществами.

Стратегический драйвер их бизнеса – инновационные технологии, собственная разработка и опережающее внедрение которых повышают

операционную эффективность компании и удовлетворённость миллионов клиентов нашей деятельностью.

Компания ставит перед собой цель достичь более высоких темпов роста в сравнении с показателями российского рынка продуктовой розницы и конкурентов при сохранении рентабельности, а также удвоить масштабы бизнеса в течение 3-4 года применительно к итогам 2015 г.

Ключевыми приоритетами развития компании до 2020 года являются:

- фокус на органическом развитии;
- реализация разработанной стратегии управления «большими данными» для повышения эффективности ключевых бизнес-процессов;
- развитие процесса принятия клиентоориентированных решений на основе анализа данных;
- развитие саморегулирования профессиональных участников потребительского рынка в России;
- дальнейшая оптимизация логистических и операционных затрат;
- снижение расходов на потери.

Чтобы достичь своей миссии, стратегических целей и сделать свое видение реальностью, в компании придерживаются набора принципов, которые, по их мнению, лучше всего подходят для данного бизнеса:

- клиентоцентричность: помимо совершенствования каждого магазина компания использует технологии и инновации, чтобы лучше адаптироваться к меняющемуся спросу;
- опережающее внедрение инноваций: технологии меняют отрасль со все большей скоростью, и компания намерена быть на первом плане этой технологической трансформации, разрабатывая и внедряя новые способы повышения эффективности и лучшего удовлетворения потребностей клиентов;
- нацеленность на лидерство: управленческая команда торговой сети состоит из опытных и высококвалифицированных специалистов, они также реализовали долгосрочную и краткосрочную программы премирования для

согласования интересов менеджмента с целями устойчивого, долгосрочного и прибыльного роста бизнеса.

- эффективная операционная модель: X5 реализует свой бизнес децентрализованной модели управления, предоставляя каждой из торговых сетей значительную долю ответственности за успех своего сегмента бизнеса.

Таким образом, в настоящий момент компания X5 является основным конкурентом торговой сети «Магнит». Торговые сети на протяжении долгого времени борются за лидерство в отрасли, за приверженность и лояльность потребителей.

Metro Cash and Carry – крупнейшая управляющая компания международного бизнес формата cash & carry (мелкооптовая торговля) группы Metro Group. По состоянию на 31 декабря 2017 года ООО «Metro Cash & Carry» управляет 90 торговыми центрами в 47 регионах России (без учета Республики Крым), суммарной торговой площадью 671,8 тыс. кв. м.

В 2017 году был открыт ТЦ METRO во Владикавказе (Республика Северная Осетия). За 2016/2017 финансовый год, который закончился 30 сентября 2017 года, выручка METRO в России составила 3,411 млрд. евро, что на 12% больше, чем год назад. Но в сопоставимых магазинах выручка упала на 3,4%. По среднему курсу за этот период продажи METRO в России составили около 224,16 млрд. руб., сократившись на 0,6% относительно 2015/2016 года.

Auchan – крупная сеть гипермаркетов, работает на российском рынке с 2002 г. По состоянию на 31 декабря 2017 года Auchan Groupe в России управляет 313 торговыми объектами, общей торговой площадью 1411 тыс. кв. м. 102 гипермаркета, из которых: 65 гипермаркетов «Ашан» открыты в 31 регионе.

По оценке аналитического агентства, INFOLine, в 2017 году «Ашан» сократил свою выручку в России на 4% - с 405,5 млрд руб. в 2016 году до порядка 389 млрд руб. без НДС.

Группа Компаний «Дикси» - одна из лидирующих российских компаний, занимающихся розничной торговлей продуктами питания и товарами повседневного спроса. География деятельности организации распространяется на четыре федеральных округа России: Центральный, Северо-Западный, Приволжский и Уральский, а также на Калининград и Калининградскую область.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. компания управляла 2 703 магазинами в 753 городах и населенных пунктах РФ. В 2017 году общая выручка Группы компаний «ДИКСИ» достигла 282 млрд. руб.

Компания занимает третье место по размеру выручки, торговых площадей и количеству магазинов среди национальных розничных операторов, работающих в продовольственном сегменте.

Компания «Лента», владеющая одноименной сетью гипермаркетов, основана в 1993 году. По состоянию на 31 декабря 2017 года сеть «Лента» управляет 231 гипермаркетом в 84 городах России и 97 супермаркетами в Москве, Санкт-Петербурге и Центральной России.

Суммарные торговые площади сети по состоянию на 31 декабря 2017 года составляют 1382111 кв. м. «Лента» развивает несколько форматов гипермаркетов с низкими ценами, который отличаются маркетинговой и ценовой политикой, а также ассортиментом товаров местных производителей. 8,4 млн. человек по всей России являются активными держателями карты постоянного покупателя сети. Чистая выручка сети «Лента» по итогам 2017 года составила 365176 млн. руб., увеличившись на 19,2% по сравнению с 2016 годом.

«О'КЕЙ» - одна из крупнейших розничных сетей в России по торговле продуктами питания. «О'КЕЙ» представлена двумя торговыми форматами: гипермаркетам под брендом «О'КЕЙ» и дискаунтерами под брендом «ДА!».

По состоянию на 31 декабря 2017 года сеть «О'КЕЙ» насчитывает 145 магазинов: 78 гипермаркета и 67 магазинов формата «дискаунтер». Суммарные торговые площади компании по состоянию на 31 декабря 2017

года составили 578 тыс. кв.м. Выручка сети «О'КЕЙ» за 2017 год составила 177 455 млн. руб.

По результатам анализа данных об основных конкурентах компании АО «Тандер» были составлены сравнительные диаграммы по следующим признакам: по количеству магазинов, по общей торговой площади, по динамике чистой выручки, по занимаемо доли рынка.

По количеству магазинов на конец 2017 года лидирует торговая сеть «Магнит», обладающая 16 350 магазинами, второе место со значением в 12 121 магазин занимает «X5 Retail Group» и третье место у группы компаний «Дикси», которая насчитывает 2 703 магазина. Относительно семи анализируемых компаний, лидеры рынка занимают 51%, 38% и 8% соответственно, остальные компании-лидеры составляют по 1% или менее, что отображено на рис.2.5.

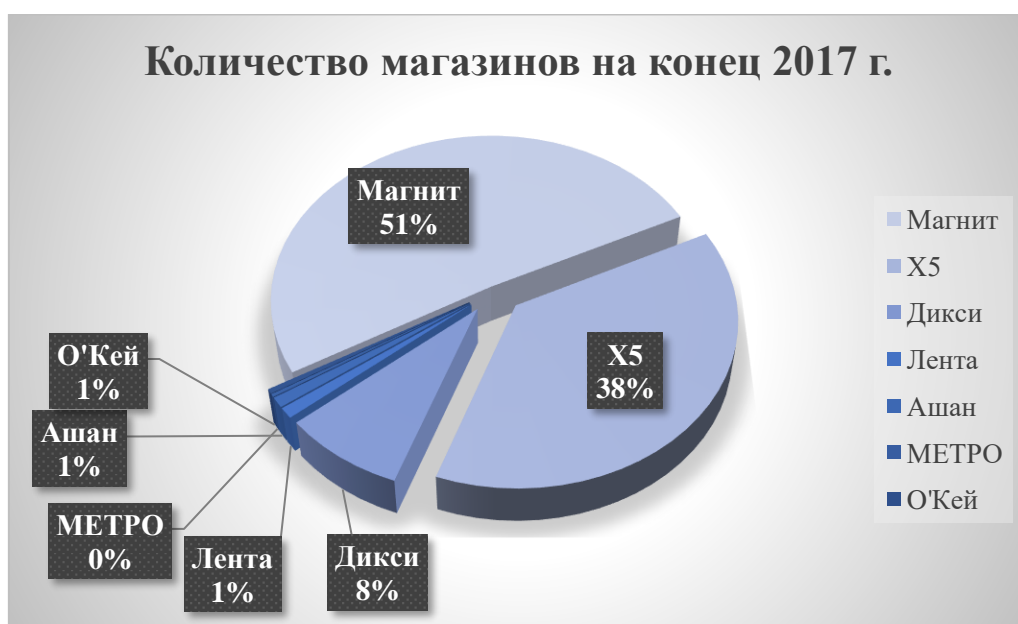


Рис. 2.5. Количественное соотношение магазинов крупнейших торговых сетей на конец 2017 года

Вторым анализируемым показателем выступает торговая площадь. По числу квадратных метров занимаемых площадей лидирует компания «Магнит», ее магазины располагаются площадью в 5755 тыс. кв.м, что показано на рис.2.6. Далее следует «X5 Retail Group» с общей площадью в 5480 тыс. кв.м. Лента занимает 1382 тыс.кв.м.

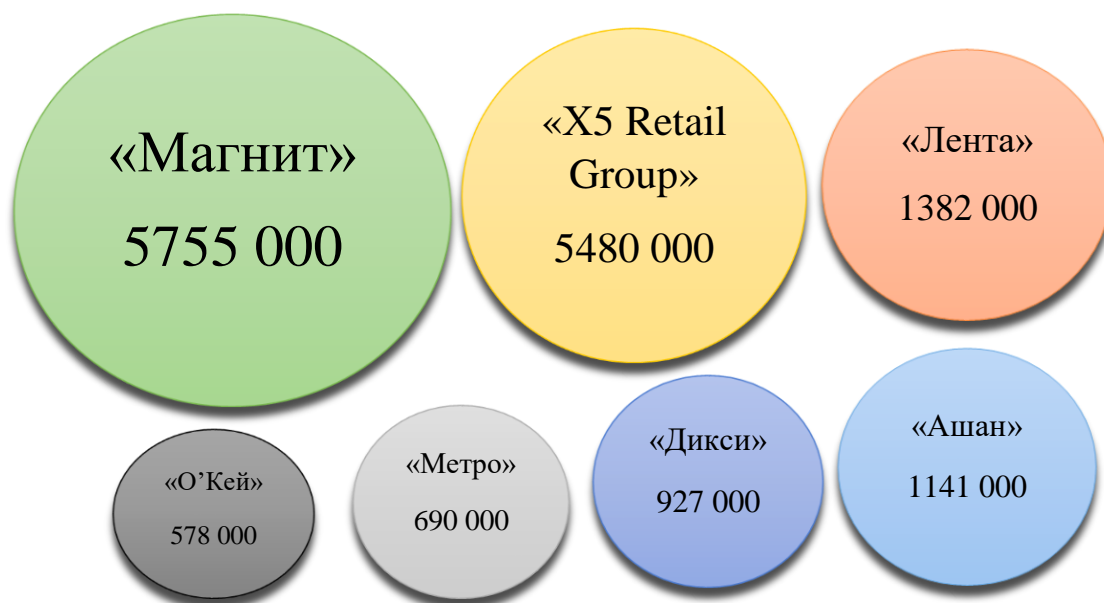


Рис.2.6. Размер торговых площадей, кв.м. на конец 2017 г.

Третий анализируемый фактор, выручка, является наиболее показательным и отображен на рис.2.7. На конец 2017 года выручка лидирующей компании, «X5 Retail Group», составила 1295 млрд.руб.

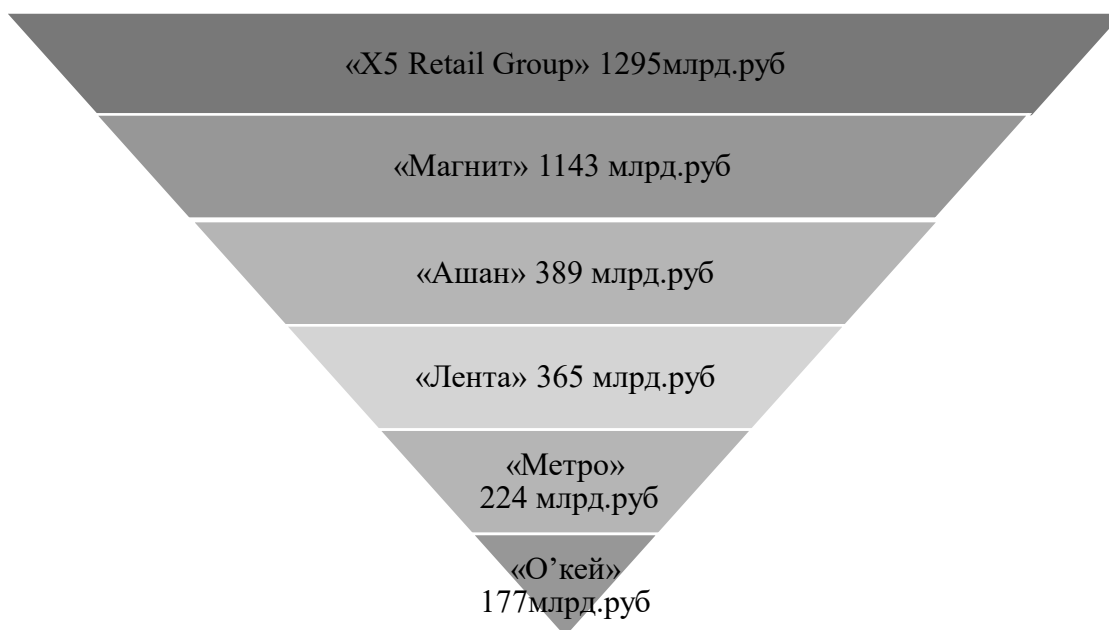


Рис.2.7. Объем выручки торговых сетей на конец 2017 года

На втором месте по доли выручки находится «Магнит» с уровнем выручки 1143 млрд.руб. Остальные компании имеют выручку в несколько раз меньше лидеров. Компании «Ашан» и «Лента» достигли 389 и 365 млрд.руб. соответственно. Показатели «Метро» находятся на уровне 224 млрд.руб, «О'кей» - 177 млрд.руб.

Последним рассматриваемым показателем была доля рынка. На конец 2017 года компании-лидеры анализируемого рынка занимали следующие позиции: «X5 Retail Group» -10%, «Магнит» - 9%, «Лента» и «Ашан» - по 3%, «Метро» и «Дикси» - по 2% и «Окей» -1% (см.рис.2.3.).

По результатам оценки четырех основных показателей конкурентоспособности можно сделать вывод, что лидерами отрасли являются две компании: «X5 Retail Group» и «Магнит». Эти компании наиболее распространены в РФ, имеют большую площадь торговых площадей, выручку свыше 1143 млрд.руб и долю рынка равную 19% в совокупности. Они борются за первенство в отрасли, за приверженность покупателей и максимальную прибыль.

После проведенного анализа четырех наиболее успешных компаний, занимающихся продажей продовольственных и непродовольственных товаров в розницу на российском рынке, была разработана таблица рейтинга этих фирм. В таблице приведен ряд показателей, по которым каждый магазин получил оценку по 4-балльной системе, по мнению потребителей. Все оценки представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Сравнительный анализ конкурентных позиций

Наименование параметра	Рейтинг важности параметра	«Магнит»	Metro Cash & Carry	X 5 Retail Group	Ашан
Качество товара	9	2	3	4	1
Цена	10	4	2	1	3
Удобство расположения	5	4	2	3	1
Скорость обслуживания	7	4	3	2	1
Уровень сервиса	4	3	1	4	2
Итоговое значение конкурентоспособности		118	82	91	59

Критериями для оценки выступают наиболее значимые показатели: качество товара, цена, удобство расположения торговых точек, скорость обслуживания, уровень сервиса. Критерии также имеют собственный рейтинг важности, ориентированный на мнение потребителей.

В результате оценки наиболее значимых по мнению потребителей критериев первое место в таблице рейтинга занимает торговая сеть «Магнит» со значением 118 баллов. Ее основными преимуществами являются уровень цен, удобство расположения (широкая сеть магазинов) и скорость обслуживания в сравнении с конкурентами. На втором месте по уровню конкурентоспособности стоит торговая сеть «X 5 Retail Group», получившая 91 балл. Компания получает максимальное количество баллов по таким критериям, как качество товаров и уровень сервиса. Эти компании определены потребителями как наиболее привлекательные и конкурентоспособные сети.

Таким образом, по результатам сравнительного анализа положения ведущих компаний, которые делят между собой 30% всего рынка, наиболее конкурентным предприятием является АО «Тандер» с торговой сетью «Магнит». Компания опережает конкурентов по таким важным показателям, как количество магазинов сети, размер торговых площадей и доля рынка. Основным конкурентом торговой сети «Магнит» является компания «X5 Retail Group», которая имеет большую выручку на конец 2017 года и незначительно отстает по прочим параметрам от лидера.

2.3. Анализ текущей маркетинговой деятельности компании

Для того, чтобы создать комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности АО «Тандер», необходимо изучить структуру уже существующей программы. Это позволит определить основные наиболее перспективные пути привлечения потребителей в рамках существующей системы. Далее рассмотрены инструменты, успешно используемые АО «Тандер».

Для ознакомления потребителей с наиболее актуальной информацией об ассортименте, ценах, а также текущих или предстоящих акциях используются журналы. Компания предоставляет журналы для магазинов разных форматов:

«Магнит», «Магнит Косметик». Они представлены как в электронном виде, так и на бумажных носителях в торговых залах магазина. Печатный формат наиболее удобен для потребителей пенсионного возраста, составляющих ключевой сегмент целевой аудитории. Этим фактором может быть обусловлена большая эффективность печатной рекламной продукции торговой сети, в сравнении с электронной.

В журналах представлены многочисленные акции, которые различаются по своей продолжительности (акции дня, недели, месяца), по содержанию и типу выгод («2=1», «3=2», «Второй товар за 1 рубль», «Покупая один товар, получаете скидку на второй»). Также сеть активно использует систему купонов для магазинов «Магнит Косметик»: предъявив купон из журнала продавцу на кассе, потребитель получает указанную выгоду. Журнал имеет специальный раздел в несколько разворотов для данного вида акций.

В продуктовых магазинах «Магнит» наиболее распространены акции «Снижение цены», «Товар Дня», «Урожай недели», «Календарь скидок». Такие акции имеют многоаспектный положительный эффект для всех участников торговли. Во-первых, потребители могут заранее спланировать свой график покупок, чтобы сэкономить свои средства.

Во-вторых, магазину выгодно, что возрастает его посещаемость из-за ежедневных акций на разные группы товаров. Помимо акционного товара покупатели будут приобретать товары по обычным ценам, что обусловлено психологией потребления.

В-третьих, работники торгового зала могут спрогнозировать повышение спроса на отдельные группы товаров на период действующих специальных предложений. Дополнительное размещение товара по сниженным ценам в прикассовой зоне провоцирует импульсивные покупки и способствуют ускоренному процессу реализации.

Акция «Снижение цены» помогает обратить внимание потребителя на конкретный товар. Такое мероприятие может иметь разные цели: распродать сезонные товары или товары редкого спроса.

Акция «Урожай недели» позволяет покупателю приобретать свежие сезонные овощи и фрукты по выгодным ценам, а компании – минимизировать естественную убыль (утруску, усушку) или гниение продукции. Вследствие возрастающего спроса осуществляются более регулярные поставки, и товар на прилавке выглядит наиболее привлекательно, что также стимулирует продажи.

Акция «Календарь скидок» заключается в том, что в отдельные дни месяца торговая сеть предоставляет потребителям особые условия на приобретение определенной группы товаров. Группы товаров часто объединены общей тематикой. В отдельные дни могут предоставляться скидки в размере 15-20% на различные товары. В течении месяца скидки могут предоставляться в следующей последовательности:

- 1 июня – 15% на овощные, плодовые и грибные консервы, маслины, оливки и варенье;
- 2 июня – 20% на масло сливочное, подсолнечное, оливковое и маргарин;
- 3 июня – 20% на замороженные блины, вареники, пиццу, рыбные и мясные замороженные полуфабрикаты;
- 4 июня – 20% на рыбные и мясные консервы;
- 5 июня – 20% на колбасы, мясные копчености;
- 6 июня – 20% на чай и кофе;
- 7 июня – 15% на торты и пирожные охлажденные.

Рекламные буклеты с аналогичным перечнем проводимых акций покупатель может получить в магазине торговой сети или ознакомиться с перечнем товаров, попадающих под акцию на сайте сети «Магнит». Покупателей намерено уведомлять о предстоящих акциях не более семи дней. Этот прием объясняется в потребительской психологии. Во-первых, короткие сроки проведения акции создают ощущение, что покупатель может не успеть и упустить выгоду. Во-вторых, меньшее количество информации способствует большей концентрации внимания. Покупателю проще запомнить последовательность акций в течение предстоящей недели, чем в

течение месяца. В-третьих, поскольку подобные акции проходят на регулярной основе, постоянные потребители ждут новых бонусных предложений и приходят в магазин чаще, чтобы получить информацию о предстоящих событиях и быть готовыми принять участие, спланировав свой бюджет.

В магазинах «Магнит Косметик» возможно приобрести подарочные карты. При выборе подарка главная задача – порадовать получателя. Существует риск ошибиться, выбирая парфюм, декоративную или уходовую косметику, поэтому различия в интересах и вкусах могут испортить подарок: остановив свое внимание на том, что нравится лично дарителю, можно не учесть вкусов получателя или сложить ложное представление о них.

Чтобы избежать подобных ситуаций, целесообразно передать право выбора адресату подарка. Однако вариант конверта с деньгами уже устарел и имеет свои недостатки: средства могут потратиться не на предполагаемый подарок и не будет праздничного эффекта. В современном мире стали популярны подарочные карты.

Учитывая всё разнообразие ассортимента, можно с уверенностью сказать, что покупка подарочной карты – это хороший вариант для подарка по любому поводу и без повода родным, близким, коллегам, друзьям. Приобрести и потратить карту номиналом 300, 500, 1000 или 2000 рублей можно в любом магазине торговой сети.

В современном мире интернет-пространство стало неотъемлемой частью нашей жизни. Поэтому любая компания, которая желает быть конкурентоспособной, должна иметь свой сайт, на котором потребитель сможет узнать всю интересующую его информацию о компании или найти ответы на свои вопросы. Сайт – это визитная карточка, которая создает первое впечатление.

Розничная сеть магнит имеет свой сайт, выполненный в корпоративных цветах (красный и белый). На главной странице посетитель может выбрать свой город, чтобы получать актуальную информацию об акциях, найти

ближайший к нему магазин, также он может позвонить на горячую линию или написать свой вопрос, пожелание, замечание, относительно работы сети. Далее посетитель может ознакомиться с информацией о компании: её миссией, целью, текущем положением, историей торговой сети и стратегией развития.

Посетитель сайта также может подписаться на рассылку. Для этого необходимо отметить, какие из предложенных тем ему интересны (акции, новости сети или вакансии), а также внести его контактные данные (электронный адрес и номер телефона) для получения рассылки.

На сайте также предусмотрен интерактив с покупателями посредством отзывов и рейтинга. Любой желающий может написать своё мнение о товаре, которое поможет другим людям сформировать представление, на основании которого им будет гораздо проще выбрать наиболее подходящий продукт.

Рейтинг товаров основывается на оценке покупателями следующих параметров: товара в целом, его внешнего вида, удобства использования и соответствия ожиданиям. Каждый параметр оценивается по пятибалльной системе.

Кроме этого на сайте проводят различные опросы. Они могут быть короткими, имеющие целью вызвать интерес потребителя и определить его впечатление, оценку новому продукту. Это позволяет точнее спрогнозировать будущий спрос на новую продукцию, учесть возможные риски.

Другой формат опросов – многовопросный. Он занимает гораздо больше времени, однако дает наиболее полную информацию, на основании которой формируются статистические данные относительно работы компании. Результаты таких исследований служат базой для разработки корректирующих мероприятий. Покупатели отвечают на вопросы относительно объема и регулярности покупок, удобства расположения магазинов, приемлемых часов работы, комфорта и легкости ориентации в торговом зале, отношения персонала, уровня цен, соответствия ценников, качества продуктов и уровня обслуживания.

Еще одним не очевидным инструментом маркетинга является проведение благотворительных акций. Подобные мероприятия имеют двойную эффективность. Во-первых, компания увеличивает объем продаж, а во-вторых, повышается лояльность потребителя к компании. Такие акции дают людям возможность не только поучаствовать в благотворительности и ощутить сопричастность, но и получить бонус в виде приобретенного продукта. Эффект «включенной» благотворительности в сети «Магнит»: приобретая значок, покупатель помогает ветеранам.

Мобильное приложение «Магнит» позволяет покупателям получить доступ к актуальным акциям и специальным предложениям в магазинах «Магнит» и «Магнит Косметик», с его помощью можно найти ближайший магазин или добавить в избранное наиболее посещаемые. Возможность составления «умного» списка покупок – одно из ключевых преимуществ данного приложения. Покупатель может в удобном формате ознакомиться с ценами и акциями на товары в режиме составления списка, что позволяет ему заранее планировать бюджет покупки и экономить, используя спецпредложения. Также списком покупок можно поделиться с близкими, что избавит от необходимости долго объяснять, какой именно товар необходимо приобрести, поскольку будут указаны полные характеристики товаров и желаемое количество, подтверждено наличие в конкретной торговой точке. Мобильное приложение «Магнит» доступно для скачивания в App Store и Google Play.

В данном разделе были описаны лишь некоторые маркетинговые инструменты, используемые торговой сетью «Магнит» в настоящее время, а именно:

- журналы в электронном виде и на бумажных носителях;
- различные акции («2=1», «3=2», «Второй товар за 1 рубль», «Покупая один товар, получаете скидку на второй», «Снижение цены», «Товар Дня», «Урожай недели», «Календарь скидок»);
- подарочные карты номиналом 300, 500, 1000 и 2000 рублей;

- сайт (информация, возможность взаимодействия с потребителем, подписка на рассылку, опросы) и мобильное приложение;
- благотворительные акции.

Таким образом, анализ маркетинговой деятельности АО «Тандер» показал, что мероприятия, применяемые в существующей программе лояльности клиентов, имеют положительные результаты. Однако они схожи с мероприятиями, проводимыми конкурирующими торговыми компаниями, а значит, не дают абсолютного преимущества на рынке.

Постоянные обновления и поиск новых инструментов маркетинга всегда актуальны для данного сегмента рынка, поскольку конкуренция на нем крайне высока, а ассортимент не имеет значительных различий. Следовательно, необходимо постоянное внедрение дополнительных инструментов, направленных на укрепление позиций торговой сети.

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОЙ СЕТИ «МАГНИТ»

3.1. Рекомендации по экономической деятельности компании

После анализа основных экономических показателей компании необходимо провести расчет показателей финансового состояния АО «Тандер» и определить финансовую устойчивость, независимость и рентабельность, чтобы дать рекомендации по повышению экономического эффекта. Результаты расчетов приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Показатели финансового состояния АО «Тандер»

№ п/ п	Показатели	Годы			Отклонение (+;-)	
		2015	2016	2017	2016г. от 2015г.	2017г. От 2016г.
1	Собственный капитал, тыс. руб.	69119419	82087735	56069473	12968316	-26018262
2	Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	130757482	181853269	233371553	51095787	51518284
3	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	177728150	149844401	152911259	-27883749	3066858
4	Внеоборотные активы, тыс. руб.	214737833	227702974	243795556	12965141	16092582
5	Оборотные активы, тыс. руб.	162867218	186082431	198556727	23215213	12474296
6	Валюта баланса, тыс. руб.	377605051	413785405	442352285	36180354	28566880
7	Коэффициент финансовой независимости $(1/6) \geq 0,4-0,6$	0,183	0,198	0,126	0,015	-0,072
8	Коэффициент финансовой устойчивости $((1+2)/6) \geq 0,6$	0,529	0,638	0,654	0,109	0,016
9	Коэффициент финансирования $(1/(2+3)) \geq 0,7$	0,224	0,247	0,145	0,023	-0,102
10	Коэффициент финансовой зависимости $(6/1)$	5,463	5,04	7,88	-0,423	2,84
11	Коэффициент маневренности $((1-4)/1) \geq 0,5$	-2,107	-1,77	-3,35	0,337	-1,58
12	Коэффициент постоянного актива $(4/1)$	3,107	2,77	4,34	-0,337	1,57
13	Коэффициент финансового левериджа $(2+3/1)$	4,463	4,04	8,32	-0,423	4,28
14	Коэффициент инвестирования $(1/4)$	0,322	0,360	0,22	0,038	-0,14

Капитал и резервы – это собственные средства предприятия, то есть уставный капитал, дополнительный капитал, нераспределенная прибыль, сформированные фонды. В 2016 году показатель увеличился на 12968316 тыс. руб. и составил 82087735 тыс. руб., в 2017 году он уменьшился на 26018262 тыс. руб. и стал равен 56069473 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства - это все виды используемых предприятием заемных финансовых средств со сроком погашения основной суммы долга свыше одного года. В 2016 году долгосрочные обязательства компании составляли 181853269 тыс. руб., а к 2017 году выросли до 233371553 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства - это долговые обязательства предприятия со сроком погашения до одного года. Они сократились в 2016 году на 27883749 тыс. руб., однако в 2017 году вновь возросли на 3066858 тыс. руб. и составляли соответственно 149844401 тыс. руб. и 152911259 тыс. руб.

Под внеоборотными активами понимается сумма капитала, вложенного в материально-вещественные объекты и ценности, используемые в производстве для преобразования предметов труда в пригодные к потреблению продукты. Данный показатель за 2016 год был равен 227702974 тыс. руб. В 2017 году он увеличился на 16092582 тыс. руб. и составил 243795556 тыс. руб.

Оборотные активы - это элемент ресурсного потенциала организации, который обеспечивает непрерывность процесса хозяйственной деятельности, его потребляют однократно для получения будущей экономической выгоды. Это капитал, который инвестируют в текущую деятельность в течение каждого операционного цикла. На 2016 год оборотные активы равнялись 186082431 тыс. руб., к 2017 году они выросли на 12474296 тыс. руб. и достигли значения в 198556727 тыс. руб.

Валюта баланса - это итоговая сумма по активу или пассиву бухгалтерского баланса. В 2016 году сумма была равна 413785405 тыс. руб.,

в 2017 году наблюдался рост на 28566880 тыс. руб., и показатель стал равен 442352285 тыс. руб.

Увеличение валюты баланса может быть вызвано: расширением объемов производства, переоценкой основных средств, инфляционными процессами (стоимость запасов неоправданно возрастает по мере закупок по большей и большей цене), удлинением сроков расчетов с дебиторами и проч. Необходимо подробно рассмотреть все причины увеличения валюты баланса, чтобы получить представление о состоянии средств предприятия.

Коэффициент финансовой независимости - финансовый коэффициент, равный отношению собственного капитала и резервов к сумме активов предприятия. Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств.

Инвесторы и банки, выдающие кредиты, обращают внимание на значение этого коэффициента. Чем выше значение коэффициента, тем с вероятнее организация погасит долги за счет собственных средств. Чем выше показатель, тем выше финансовая независимость предприятия. В 2016 году показатель был равен 0,198, в 2017 году снижение составило 0,072 и показатель стал равняться 0,126, что указывает на крайне низкий уровень финансовой независимости.

Коэффициент финансовой устойчивости - коэффициент равный отношению собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса. Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые организация использует в своей деятельности больше года. Если величина коэффициента колеблется в пределах 0.8–0.9 и есть тенденция к росту, то финансовое положение организации устойчиво.

Если значение ниже рекомендуемого, то это вызывает тревогу за устойчивость компании, поскольку предприятие зависит от внешних источников финансирования, большая часть его имущества сформирована из заемных средств, что повышает риск хронической неплатежеспособности. Схема влияния коэффициента финансовой устойчивости на положение компании изображена на рис.3.1.



Рис.3.1. Схема влияния коэффициента финансовой устойчивости на положение компании

В 2016 году коэффициент был равен 0,638, в 2017 году вырос до 0,654, однако значение не достигло рекомендуемого. Рекомендуемое же значение не менее 0.8.

Коэффициент финансирования в 2016 году составлял 0,247, а в 2017 году 0,145. Рекомендуемое значение коэффициента финансирования более 1. Если величина коэффициента финансирования меньше единицы (большая часть имущества предприятия сформирована из заемных средств), то это может

говорить об опасности неплатежеспособности и затруднить получение кредита.

Экономический смысл показателя коэффициент финансовой зависимости состоит в определении, сколько единиц общей суммы финансовых ресурсов приходится на единицу источников собственных средств. Положительной считается тенденция к снижению показателя. Каждая компания стремится увеличивать долю собственных средств с целью повышения стабильности функционирования. В 2016 году показатель составил 5,04, в 2017 году он увеличился до 7,88, на 2,84, что неблагоприятно для компании.

Коэффициент маневренности - коэффициент равный отношению собственных оборотных средств компании к общей величине собственных средств. Коэффициент маневренности показывает, способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Отрицательный Коэффициент маневренности означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств. Компания имеет отрицательное значение коэффициента. Так в 2016 году он был равен -1,77, а в 2016 году упал до -3,35.

Коэффициент постоянного актива определяется путем деления внеоборотных активов на собственный капитал организации. Он характеризует обеспеченность внеоборотных активов предприятия его собственными средствами и, следовательно, характеризует устойчивость финансового положения. Значение индекса постоянного актива зависит от отраслевой принадлежности организации, специфики ее деятельности, политики в области управления собственным капиталом и иных факторов. Обычно под нормальным значением коэффициента постоянного актива принимается показатель в диапазоне от 0,5 до 0,8. В 2016 году коэффициент составил 2,77, а в 2017 году повысился до 4,34.

Коэффициент финансового левериджа показывает соотношение заемных средств и суммарной капитализации и характеризует степень эффективности использования компанией собственного капитала. Он определяет, насколько велика зависимость компании от заемных средств.

Коэффициент финансового левериджа показывает долю собственного капитала компании в активах. Чем выше этот показатель, тем больше предпринимательский риск организации. Чем больше доля заемных средств, тем меньше предприятие получит прибыли, поскольку часть ее уйдет на погашение кредитов и выплату процентов.

В 2016 году показатель был равен 4,04, а в 2017 повысился до 8,32. Компанию, большую часть пассивов которой составляют заемные средства, называют финансово зависимой, коэффициент капитализации такой компании будет высоким. Компания, финансирующая собственную деятельность своими средствами, финансово независима, коэффициент капитализации низкий. Влияние данного коэффициента изображено на рис.3.2.

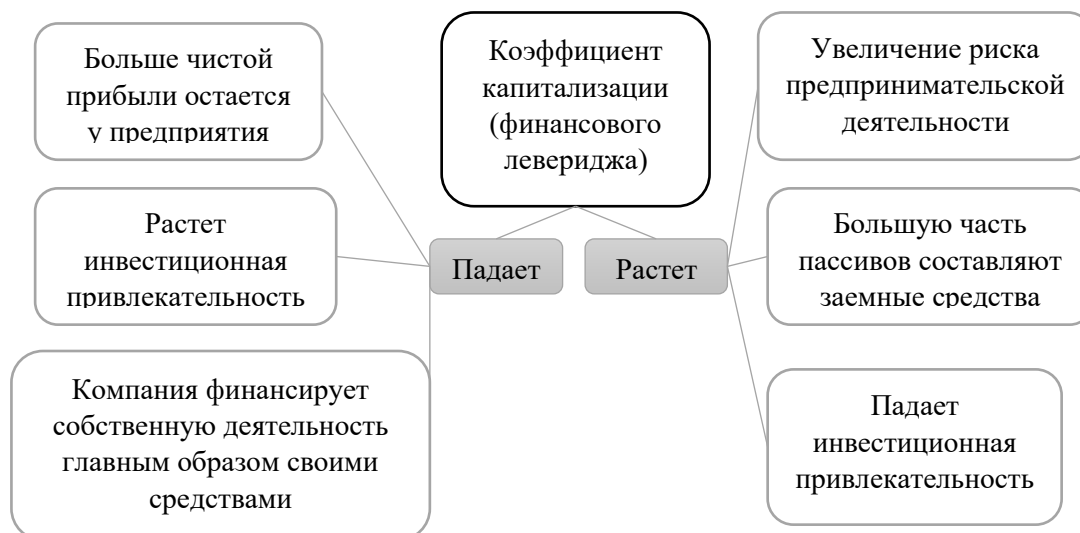


Рис.3.2. Коэффициент финансового левериджа

Этот коэффициент важен для инвесторов, рассматривающих данную компанию как вложение средств. Их привлекают компании с преобладанием собственного капитала. Однако доля заемных средств не должна быть

слишком низкой, так как это уменьшит долю их собственной прибыли, которую они получают в виде процентов.

14. Коэффициент инвестирования - показывает, насколько собственные источники покрывают произведенные инвестиции и равен отношению собственных средств предприятия к основному капиталу. Нормативное значение коэффициента инвестирования больше 1. Если коэффициент инвестирования меньше 1, то это - свидетельство недостаточности собственного капитала. В 2016 году коэффициент составлял 0,36, а в 2017 понизился до 0,22.

По результатам оценки можно сделать следующие выводы и рекомендации:

- компания имеет крайне низкий уровень финансовой независимости, т.е. необходимо увеличить долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (в настоящий момент доля заемных средств превышает допустимый уровень);

- несмотря на рост коэффициента финансовой устойчивости в 2017 году до 0,654, он по-прежнему не достиг рекомендуемого значения (не менее 0,75. поскольку значение ниже рекомендуемого, то это вызывает тревогу за устойчивость компании);

- поскольку величина коэффициента финансирования меньше единицы (большая часть имущества предприятия сформирована из заемных средств), это может говорить об опасности неплатежеспособности и затруднить получение кредита (в дальнейшем по мере возможностей необходимо уменьшить долю заемных средств);

- коэффициент финансовой зависимости в 2017 году значительно повысился на 2,84 до значения 7,88, тенденция к увеличению показателя считается неблагоприятной;

- коэффициент маневренности показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

Отрицательный Коэффициент маневренности АО «Тандер» означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств, необходимо увеличить долю собственных оборотных средств;

- коэффициент финансового леведжа показывает, что компания финансово зависима, поскольку большую часть её пассивов составляют заемные средства, коэффициент капитализации такой компании будет высоким.

Таким образом, расчеты таких коэффициентов финансового результата компании, как коэффициент финансовой зависимости (независимости), финансовой устойчивости, маневренности и др. позволили сделать более полный анализ текущего положения компания. Эти данные могут быть полезны как внутренним пользователям для принятия решений стратегического планирования, так и внешним, в частности инвесторам.

Основная проблема финансовой нестабильности, зависимости компании заключается в преобладающем числе заемных и недостатке собственных средств. Следовательно, необходимо принять меры по увеличению доли собственного капитала, а также снижению издержек компании с течением времени для обеспечения более устойчивого экономического положения АО «Тандер».

3.2. Мероприятия по укреплению позиций торговой сети на рынке отрасли

После проведенного анализа необходимо подробно рассмотреть преимущества и недостатки исследуемой компании с точки зрения ее позиции в отрасли, чтобы выявить резервы ее роста и развития. Конкурентными преимуществами сети «Магнит» являются: формирование мультиформатного

бизнеса, широкое присутствие в регионах, крупнейшая торговая сеть в РФ, узнаваемость бренда, эффективная система логистики.

Реализация стратегического решения развивать дополнительный формат гипермаркета позволяет компании 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 компании «Магнит» позволяет ей конкурировать с открытыми рынками, рассматривая в качестве целевой аудитории в том числе и население с доходами ниже среднего уровня.

Группа компаний «Магнит» располагает значительным опытом работы в регионах: наблюдавшийся в 2007-2016 гг. впечатляющий рост оборотов компании 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 компании.

«Магнит» является крупнейшей розничной сетью по торговле продуктами питания 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.

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 торговой сети упрочить свои позиции в занимаемой рыночной нише.

Развитая система логистики, наличие распределительных центров и собственного автопарка позволяет торговой сети 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.

Недостатками сети Магнит можно считать уровень качества товаров, высокую текучесть кадров, низкий уровень корпоративной культуры, средний уровень лояльности потребителей, недостаточно широкий ассортимент для крупных городов.

По результатам исследования была разработана матрица SWOT-анализа, представленная в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Матрица SWOT -анализа

SWOT -анализ	Сильные стороны S	Слабые стороны W
	Известная торговая марка, дилерские договора с известными заводами, рыночная структура отдела продаж, наличие собственной площадки и сервисного центра	Уровень сервиса Качество продуктов
Возможности О	SO- стратегия	WO- стратегия
Рост внутреннего рынка, выход на внешний рынок, поддержка правительства	Использование возможностей, благоприятствующих для выхода на международный рынок. Стратегическое направление – открытие магазинов в городах с населением менее 500 тыс. человек – где проживает 73% городского населения России.	Рациональное использование производственных фондов и мощностей
Угрозы Т	ST- стратегия	WT- стратегия
Зарубежные рынки, конкуренция	Создание ритейлеров в странах СНГ. Стратегия снижения цен для региональной экспансии; Наличие достаточных средств, обеспечивающих открытие не менее 250 магазинов в год.	Создание совместных предприятий с западноевропейским партнером.

В таблице были рассмотрены сильные, слабые стороны предприятия, возможности и угрозы его дальнейшего развития. По результатам анализа можно сформировать рекомендации для повышения конкурентоспособности и развития сети.

Таким образом, для успешного функционирования компании необходимо:

- развивать мультиформатную бизнес-модель за счет активного внедрения формата гипермаркет;
- сформировать высокий уровень лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории;
- достичь и удерживать лидирующие позиции в отрасли по уровню издержек;
- адаптировать традиционный формат к изменяющимся предпочтениям потребителей. В регионах с наибольшим платежеспособным спросом проводить работы с традиционным для «магазина у дома» ассортиментом в сторону расширения доли более дорогой продукции (например, готовой кулинарии и мясных полуфабрикатов);
- проводить анализ предпочтений потребителей и выстраивать маркетинговую политику с учетом особенностей различных форматов в рамках комплекса мероприятий повышения лояльности бренду;
- повышать уровень обслуживания в магазинах сети за счет соответствующей работы с набираемым персоналом;
- совершенствовать логистические процессы и инвестировать в IT-систему, что даст Обществу возможность максимально эффективно управлять запасами и транспортными потоками, и будет способствовать его превращению в лидера отрасли по контролю над издержками;
- активно продвигать товары под собственной торговой маркой, увеличивая таким образом показатели рентабельности бизнеса;
- создать совместные предприятия с западноевропейским партнером;

- создать ритейлеров в странах СНГ;
- рационализировать организацию оплаты труда на предприятии для стимулирования результатов труда работников;
- отказаться от убыточных магазинов.

Эти меры позволят компании минимизировать издержки, повысить уровень лояльности потребителей, адаптироваться под изменяющиеся условия рынка, повысить уровень сервиса и эффективность работы персонала.

3.3. Комплекс маркетинговых инструментов для повышения конкурентоспособности предприятия

Для того, чтобы сформировать потребительскую лояльность, создать положительный образ компании необходимо предпринять ряд мер, направленных на укрепление доброжелательного отношения потребителей к бренду и продукции, на создание позитивного опыта взаимодействия с фирмой у клиента, а также на расширение рынка сбыта и повышение конкурентоспособности торговой сети. Предлагаемый план развития компании содержит практические рекомендации по формированию лояльности бренду торговой сети «Магнит», последовательное осуществление которых позволит выстраивать долгосрочные отношения с клиентами.

Покупатели относятся более благосклонно к тем магазинам, где предлагают решение их проблем. Большую часть целевой аудитории торговой сети «Магнит» составляют женщины. Формат магазинов «у дома», которой представлен в Белгороде наиболее широко, удобен тем, что покупатели могут совершать покупки самостоятельно в ближайшем магазине.

Совершая покупки без помощи мужчин, женщины стараются взять меньше продуктов, чтобы корзинка была легче и не тратить много времени на изучение ассортимента, опять же чтобы не устали руки. Многие пенсионеры приходят в магазин со своей тележкой под сумку, на которой они с комфортом везут покупки домой, однако в магазине они вынуждены пользоваться

предлагаемыми корзинами, которые нужно носить. Зачастую в руках у покупательниц может быть дамская сумка, телефон или маленький ребенок. Второй рукой они вынуждены держать продуктовую корзинку. Таким образом, покупатели лишены возможности взять товар в руки, рассмотреть его, сравнить с другим.

Такая малая деталь, как неудобная корзинка, может сократить продажи в несколько раз по ряду причин:

- занимает руки и ограничивает возможности различных манипуляций с продуктами на полках;
- неудобство сокращает время нахождения в торговом зале;
- тяжесть и малые габариты продуктовой корзины не дают потребителю поместить в нее больше продуктов.

Поскольку формат «у дома» не предполагает больших площадей, то стандартные корзины на колесах для супермаркетов не подойдут. Однако с такой проблемой сталкиваются многие предприятия и в наше время существуют многочисленные варианты малогабаритных корзин на колесиках. Они широко распространены как за рубежом, так и в отечественной практике.

Такие корзины во много раз удобнее своих предшественников. При небольших внешних габаритах она в два раза вместительнее. Психология потребления будет стимулировать покупателя наполнить её, что повысит уровень продаж.

Этим же эффектом пользуются в сети магазинов «Лента», предлагая посетителям полиэтиленовые мешки для фруктов и овощей большего размера, тем самым склоняя к покупке большего объема. Этот прием также доступен для применения и требует меньших финансовых вложений.

Однако при наличии маленькой и неудобной корзины, потребитель не сможет позволить себе поместить в неё большой объем продуктов. Следовательно, наибольшего эффекта можно добиться использованием этих мер в комплексе.

Еще одним эффективным инструментом маркетинга могут служить чековые лотереи. Они широко распространены в странах Азии, на сегодняшний день их популярность нарастает и в России. Чаще всего такие мероприятия успешно используются с целью увеличения оборота магазина. Еще одно преимущество заключается в том, что подобные лотереи не требуют дополнительных вложений. В качестве лотерейных билетов выступают чеки. Каждый чек обладает уникальным кодом – его порядковый номер. Это значит, что двух идентичных номеров не может быть.

Проведение лотерей также необременительно. Розыгрыши призов можно проводить раз в месяц, в определенное время. Например, около семи часов вечера по субботам. Далее продавцам необходимо будет оповестить покупателя о том, что его чек свыше 1000 рублей автоматически становится лотерейным билетом, а также о дате и времени розыгрыша. В назначенное время номера чеков участников складывают в красивую емкость (прозрачный ящик, большая ваза-бокал), затем один из присутствующих детей или сотрудник вынимает бумажку с номером.

Возможен более современный вариант. Для участия необходимо зарегистрировать чек на сайте. Так приз может быть намного дороже, поскольку затраты на призовой фонд делятся на множество магазинов, расположенных на территории, участвующей в акции, что увеличит ажиотаж.

Призовой фонд может изменяться в зависимости от того, какой экономический эффект оказывают подобные мероприятия на каждой конкретной территории, насколько изменяется величина объема продаж. Замечено, что проведение таких мероприятий имеет ряд сопутствующих положительных эффектов: во-первых, посетители начинают покупать большее количество товаров, чтобы получить больше чеков и увеличить свои шансы на победу, во-вторых, это прекрасная реклама, не требующая дополнительных затрат. Покупателям особенно нравятся такие розыгрыши, поскольку они ничего не теряют: они получают лотерейный билет абсолютно бесплатно, совершая покупку.

Возможно использовать акции, которые проводят в области, чтобы стимулировать продажи и безналичный расчёт. Губернатор Белгородской области, Е.С. Савченко, инициировал проект «Безналичный мир Белогорья», целью которого является увеличение числа безналичных операций. Таким образом, использование жителями Белгородской области безналичного расчета во всех сферах жизни поощряется еженедельным розыгрышем денежных призов. Покупатель, оплативший покупку свыше 500 рублей банковской картой, может выиграть денежный приз в размере 1000, 2000 или 3000 рублей, зарегистрировав свой чек на сайте проекта.

Всё, что необходимо для получения эффекта в магазинах сети «Магнит» по Белгородской области – разместить по 1 рекламному плакату, уведомляющем о розыгрыше и информировать покупателей. При этом магазины избегают затрат на призовой фонд, получая положительный эффект.

Переход на безналичную оплату для торговой сети это ряд неоспоримых преимуществ:

- расчеты, проведенные с покупателями, легкодоказуемы;
- ошибки вследствие человеческого фактора минимизируются;
- покупатель не переживает, что его могут обсчитать, продавец – что в кассе будет недостача;
- процесс становится прозрачным и контролируемым, сокращаются случаи краж;
- оптимизируется время на пересчет кассы сотрудниками в конце смен;
- увеличивается скорость обслуживания посетителей.

Чтобы побудить покупателей пользоваться в магазинах банковскими картами, торговая сеть «Магнит» может предоставить специальные бонусы. Например, стать партнером крупнейшего банка в России и участвовать в программе «Спасибо от Сбербанка», которая направляет потоки потребителей в определенные магазины.

Торговая сеть вправе сама определить процент от покупок, который переходит в бонусы и величину скидки, которая будет оплачена бонусными

рублями. Другие торговые сети уже успешно используют этот инструмент. Сеть магазинов «Пятерочка» предлагает свои условия получения и использования «Спасибо от Сбербанка» в рамках бонусной программы.

Так получение бонусов схоже со скидкой, хотя покупатель оплачивает полную стоимость покупки. А получение скидки за «Спасибо от Сбербанка» схоже с использованием подарочных сертификатов, поскольку кэшбэк от банка может быть потрачен только в магазинах-партнерах программы. Получается двойной положительный эффект.

Еще одним преимуществом сети является ее широкая география присутствия. Пользователи карт Сбербанка часто не используют свои бонусы, поскольку не имеют подходящих магазинов-партнеров, чья продукция им будет интересна, вблизи места жительства или работы. Распространенность магазинов сети «Магнит» и широта ассортимента, позволяет воспользоваться бонусными рублями, потратив их на продукты или товары для дома в ближайшем «Магните».

Торговая сеть «Магнит» на текущий момент уже обладает таким конкурентным преимуществом, как мобильное приложение. Этот инструмент возможно усовершенствовать и добиться дополнительных преимуществ для компании. Мобильное приложение может служить и быть полезным не только покупателям торговой сети, но и самой компании.

Сегодня приложение выполняет такие важные функции, как:

- предоставление доступа к актуальным акциям и специальным предложениям в магазинах;
- поиск ближайших магазинов по отношению к текущему местоположению;
- добавление в «избранное» наиболее посещаемых торговых точек;
- составление списка покупок из представленного в магазинах ассортимента;
- планирование бюджета покупки с учетом скидок и акций, проходящих в торговой сети;

- отправка списка покупок, которая позволяет поделиться составленным списком с близкими, что избавляет от необходимости объяснять, какой именно товар необходимо приобрести (будут указаны полные характеристики товаров и желаемое количество);
- подтверждение наличия товаров в конкретной торговой точке.

Все эти функции полезны для покупателей и созданы, чтобы им было комфортнее планировать предстоящие покупки, бюджет, координировать свои действия с близкими, найти ближайший магазин и сэкономить время. Следовательно, основная польза, которую мобильное приложение приносит компании – это повышение уровня потребительской лояльности и, как следствие, рост потребления и выручки.

Возможно сделать так, чтобы приложение, которое потребители скачивают на свои мобильные устройства работало и на саму организацию. Многим компаниям необходимо получать оперативную информацию о том, как представлен их товар в точках продаж и что думают о продуктах потребители. По этой причине в современном мире существует множество приложений, позволяющих совместить поход в магазин с подработкой: пользователи ищут задание поблизости и выполняют его, следуя подробной инструкции.

Пользователь скачивает приложение, регистрируется в нем и выполняет «миссии». Их суть заключается в фотографировании продукции конкретного бренда, представленной на полках указанной торговой точки. Средства выплачиваются за «аудит» товаров, представленных в магазине.

Типичные задания, за выполнение которых покупатели могут получить денежное поощрение:

- сделать фотографии продукции в магазине,
- указать цены товаров или, к примеру,
- ответить на вопросы о своих продуктовых предпочтениях.

Выполнение таких заданий оценивается сервисами в сумму от 100 до 600 рублей, которые переводят на телефон или интернет кошелек WebMoney в течение трёх рабочих дней после одобрения задания.

Первый вариант использования такого инструмента заключается в том, чтобы создать аналогичный функционал в приложении торговой сети «Магнит». Многие крупные поставщики торговой сети уже используют подобные сервисы для того, чтобы, не нанимая дополнительных сотрудников, иметь возможность получать оперативную информацию о том, как представлен их товар в точках продаж и что думают о продуктах потребители. Достаточно предложить поставщикам сотрудничество, в результате которого производители будут иметь гарантированный доступ к оперативной информации о состоянии их продукции в торговом зале.

Торговая сеть «Магнит» в свою очередь, предлагая потребителям дополнительный заработок параллельно с совершением покупок, привлечет новых потребителей, повысит интерес аудитории к своим магазинам. Кроме того, возможно использовать приложения для оценки состояния магазинов: чистоты, выкладки, свежести продуктов, наличия товарных позиций.

Часто для этих целей крупные торговые сети Европы предлагают потребителям оценить по пятибалльной шкале различные критерии. Это может быть свежесть овощей и фруктов на прилавках магазина или удовлетворенность потребителей уровнем сервиса. С помощью этого инструмента они получают не только оперативную информацию о том, какие сферы магазина являются слабым местом и требуют проведения корректирующих мероприятий, но и данные об отношении посетителя к магазину в целом и отдельным его характеристикам.

Второй вариант использования данного инструмента маркетинга заключается в том, что ввиду внедрения фотоотчетов покупателей для производителей, в приложение торговой сети можно добавить рассмотренный ранее рейтинг с добавлением фотографий. Другими словами, оценка свежести продуктов и их наличие будут подкрепляться фотографиями от покупателей.

Внедрение такого инструмента позволило бы контролировать все сферы деятельности компании. С его помощью компания будет постоянно совершенствоваться. Поскольку, оперируя актуальными и подтвержденными данными о проблемах магазина от самих потребителей, аккумулируя их запросы и пожелания, гораздо проще сформировать наиболее эффективную стратегию проведения корректирующих мероприятий, а также контролировать процесс её реализации.

При этом затраты минимальны, поскольку работу, которую обычно совершают наемные сотрудники, аудиторы, готовы совершать обычные покупатели, которые больше всего заинтересованы в совершенствовании магазинов. Они ежедневно покупают продукты в магазинах, расположенных у дома, и хотят, чтобы в этих торговых залах было чисто, а совершать покупки было удобно и приятно.

Помимо контроля над качеством продукции и чистотой торговых залов возможно организовать контроль сервисного обслуживания, корпоративной культуры, которые по результатам SWOT-анализа, проведенного во второй части данной работы, являются недостатками торговой сети. Сложность контроля данных параметров обусловлена широкой географией присутствия и большим количеством магазинов торговой сети.

Перед вступлением в должность все сотрудники проходят обучение и сдают экзамен, в котором проверяется знание обязанностей по должностным инструкциям, знание правил и норм корпоративной культуры, стандартов поведения, а также целей и миссии компании. Допуск сотрудников к работе означает сдачу им проверочного тестирования и подтверждение им наличия знаний и навыков, соответствующих занимаемой должности.

Чтобы провести анализ эффективности работы сотрудников, соблюдение ими стандартов компании, также возможно привлечь конечных потребителей. В качестве инструментария также будет выступать мобильное приложение.

Необходимо предложить покупателям работу тайного покупателя. Устанавливая приложение, пользователь создает учетную запись и заполняет короткую анкету. Затем он выполняет поиск локаций (магазинов торговой сети «Магнит»), доступных для проверки в непосредственной близости от него. После исследования магазина на предмет несоответствия корпоративным стандартам следует заполнить отчетный бланк.

В процессе проверки с помощью тайных покупателей возможно оценить самые разнообразные параметры:

- насколько сотрудники соблюдают нормы этикета (доброжелательны, приветливы);
- скорость обслуживания;
- наличие навыков работы с покупателями;
- опрятность внешнего вида сотрудников и соответствие фирменному стилю торговой сети;
- уровень дисциплины работников магазина;
- выполнение стандартов работы сотрудниками сети;
- порядок и чистота в торговом зале и в прикассовой зоне;
- наличие рекламных и вспомогательных материалов в торговых залах.

Такие меры позволят повысить уровень дисциплины и значение корпоративной культуры внутри магазинов. Работа над совершенствованием уровня сервиса крайне важна, поскольку продавец является для потребителей лицом всей торговой сети, находясь в магазине. По тому, какой опыт взаимодействия получит покупатель при общении с сотрудниками магазина, он сложит общее впечатление о всей торговой сети. После чего будет либо положительно относиться к деятельности компании, доверять и выбирать в городах по всей России именно магазины «Магнит», либо негативный опыт будет причиной избегания покупателем дальнейшего взаимодействия с данной сетью.

Существует риск негативного отношения к подобным нововведениям со стороны персонала. Поскольку в отечественной практике такие методы только начинают набирать свою популярность, повышенный контроль со стороны потребителя могут создать напряженную атмосферу среди сотрудников торговой сети. Они понимают, что достаточно сложно всегда придерживаться инструкций, соблюдать все стандарты компании и, соответственно, ошибки в работе неизбежны.

С целью снижения напряженности от повышенного контроля, необходимо ввести компенсирующую систему поощрений. Пусть покупатели оценивают не только отклонения от стандартов, но и их соблюдение. Важно создать возможность отметить сотрудника магазина, который был наиболее вежлив, приветлив и опрятен в последний визит. Далее необходимо организовать систему поощрений (или премирования) для сотрудников, получающих лучшие отзывы и оценки со стороны потребителей. Такие меры позволят не только снизить напряженность от повышенного контроля, но и мотивируют сотрудников на доброжелательное отношение к потребителям и соблюдение стандартов компании.

Для того, чтобы покупатели торговой сети стали активно пользоваться мобильным приложением и участвовать в опросах, исследованиях, направленных на совершенствование компании, необходимо определить достойную выгоду от такого участия.

Во-первых, нематериальная выгода состоит в том, что, принимая участие, оставляя свой отзыв, каждый может стать причастным к совершенствованию магазинов у его дома. Для этого необходимо настроить обратную связь и информировать пользователя приложения о том, что по результатам его отзыва или рекомендации были совершены соответствующие мероприятия по корректировке в указанном магазине.

Предпринятые меры и благодарность от магазина за активность будут приятны каждому, а, следовательно, повысят доброжелательное отношение ко

всей организации. Ощущение причастности, подкрепленное одобрением, как известно, стимулирует активность в данном направлении.

Однако только нематериальных поощрений будет недостаточно. Они должны сопровождаться получением более существенных, осязаемых бонусов. Как было сказано ранее, в специальных приложениях за аудиторские проверки, сопровождаемые фотоотчетами компании-производители платят пользователям от 100 до 600 рублей за визит. На самом деле, не многим известно о наличии подобных приложений, поэтому наиболее распространены они в крупных городах России, особенно в Москве и Санкт-Петербурге. Тариф можно изменить в зависимости от региона и предложить в Белгородской области 50 рублей за визит с отчетом.

Можно пойти дальше и получить выгоду даже от оплаты, которую будут производить компании-поставщики (по сниженным, выгодным для них ставкам) активным пользователям приложения. Для этого необходимо условно конвертировать начисляемые рубли в бонусы, которыми потребители смогут оплатить часть покупки в магазинах торговой сети «Магнит». Таким образом, компания получает возможность проводить постоянный мониторинг состояния торговой сети, уровня удовлетворенности потребителей, контролировать уровень сервиса и результаты внедрения новых инструментов, предоставляя покупателям поощрение в формате схожем со скидкой или бонусной картой. Каждый из этих инструментов также направлен на увеличение объемов продаж, создавая замкнутый цикл движения денежных масс.

Потребители в свою очередь готовы принимать активное участие в исследованиях и разнообразных проверках, за которые получают вполне ощутимые бонусные рубли, которыми могут оплатить те покупки, которые они и так планируют совершить. Внедрение подобной программы создаст психологический эффект, при котором потребитель будет уверен, что получает дополнительный заработок и покупает не что-то навязанное, а любые необходимые ему продукты или товары для дома из широкого ассортимента

торговой сети. При этом денежные средства, полученные потребителем за проделанную работу, автоматически становятся прибылью торговой сети при использовании и отоваривании этих бонусов.

Внедрение данных мероприятий позволит компании преобразовать мобильное приложение в один из наиболее эффективных маркетинговых инструментов. В настоящее время многие торговые сети, в том числе и основные конкуренты исследуемой компании, разработали мобильные приложения. Однако их функционал настолько ограничен и неинтересен покупателям, что количество скачиваний не превышает 10% от общего числа постоянных покупателей, а рейтинг приложений не выше трёх баллов из пяти. Функционал приложений компаний-конкурентов включает возможности получения актуальной информации о проходящих акциях, составления списка покупок, использования карты системы лояльности через приложение по номеру карты или штрих коду, без предъявления физического аналога карты на кассе. Компания «Магнит» в этом перечне возможностей уступает только в отношении карт программы лояльности ввиду их отсутствия.

Чтобы привлечь покупателей важно сделать приложение интересным. В современном мире во всех индустриях внедряют такой прием, как возможность интерактива для потребителя. В кафе с мороженым посетителю предлагают самому собрать персональное мороженое, добавив те наполнители (печенье, мармелад, фрукты, топпинги), которые он захочет. Персонализированные книжки для детей, в которых главного персонажа зовут так же, как и ребенка, приобретают свою популярность. В зоопарках устраивают контактные зоны, где в определенные часы посетители могут покормить некоторых животных самостоятельно. Для всех очевидно, что зверей кормят сотрудники зоопарка и нет особой необходимости привлекать к этому процессу посетителей, но возможность быть причастным к какому-либо процессу – это то, за что потребитель готов платить в современном мире.

В магазинах «Магнит» покупатели сами будут принимать участие в совершенствовании и развитии магазина: выполнять «миссии» от компании

или ее поставщиков, соревноваться с другими пользователями (возможно создать рейтинг активности среди пользователей и поощрять самых активных), вносить свои предложения и получать бонусы. В таблице 3.3. собраны мероприятия комплекса, разработанного для повышения конкурентоспособности торговой сети «Магнит».

Таблица 3.3.

Комплекс повышения конкурентоспособности торговой сети «Магнит»

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемый эффект
1	Модернизация продуктовых корзин: - увеличивается объем при малых габаритах; - становится передвижной (не занимает руки).	- увеличение объема продаж за счет увеличения объема корзины, времени нахождения в магазине; - повышение лояльности за счет решения проблемы целевой аудитории.
2	Чековые лотереи (Чеки от 1000 рублей автоматически становятся лотерейными билетами)	- увеличение объема продаж (больше покупок- больше шансов выиграть); - интерес и активность «переходящих» покупателей.
3	Акция «Безналичный мир Белогорья», инициированная мэром Белгородской области	- стимулирование перехода на безналичную оплату: • расчёты легкодоказуемы; • ошибки вследствие человеческого фактора минимизируются; • покупатель не переживает, что его могут обсчитать, продавец – что в кассе будет недостача; • процесс становится прозрачным и контролируемым, сокращаются случаи краж; • оптимизируется время на пересчет кассы сотрудниками в конце смен; • увеличивается скорость обслуживания посетителей.
4	Участие в программе «Спасибо от Сбербанка»	- безналичная оплата; - увеличение объема продаж (эффект подарочных карт).
5	Совершенствование мобильного приложения «Магнит»: - возможность заработка для потребителей; - аудит - «тайный покупатель» - формат игры, выполнение «миссий», рейтинг активности покупателей - бонусная программа для сотрудников.	-повышение лояльности потребителей; -вовлеченность покупателей в совершенствование сети «Магнит»; - инератив с покупателем в формате игры; - возможность заработать и потратить на продукты сети (рост продаж); - чистота и порядок в торговых залах; -улучшение сервиса; - мотивация сотрудников.

Мероприятия, разработанные в рамках данной выпускной квалификационной работы направлены на повышение конкурентоспособности торговой сети «Магнит». Поскольку конкурентоспособность является комплексным понятием и зависит от множества элементов, что было рассмотрено в первой части работы, то и меры по её повышению должны быть комплексными и охватывать сразу несколько сфер деятельности предприятия.

По результатам финансового анализа компании АО «Тандер» были сделаны выводы о нестабильности компании и её зависимости от внешних источников финансирования. Общая рентабельность коммерческой деятельности предприятия также не высока и имеет тенденцию к снижению, что имеет негативные последствия и повышает вероятность банкротства. Причин для подобного положения компании может быть множество. Одной из них можно считать освоение новых рынков сбыта и увеличение широты географии присутствия торговой сети. Это прогрессивные меры, в связи с которыми увеличилась не только выручка, но и издержки компании.

Чтобы компания вновь могла считаться стабильной, рентабельной и привлекательной для инвестирования необходимо увеличить долю собственных средств или сократить долю внешнего финансирования, а также найти дополнительные способы по снижению уровня издержек торговой сети «Магнит». Предложенный комплекс мероприятий был разработан с учетом этих фактов. Он направлен на достижение максимально возможного положительного эффекта при минимальных затратах на реализацию комплекса и поддержание эффекта.

Предложенный маркетинговый комплекс состоит из следующих мероприятий:

1. модернизация продуктовых корзин;
2. проведение чековых лотерей;
3. ознакомление покупателей с акцией «Безналичный мир Белогорья», проходящей в Белгородской области;

4. принятие участие в программе «Спасибо от Сбербанка»;
5. комплексное совершенствование мобильного приложения «Магнит».

Каждое из мероприятий направлено на решение разных задач в таких сферах, как увеличение экономического эффекта, совместная деятельность с крупнейшими банками России и поставщиками, разработка методов контроля и мотивации персонала, управление компанией, поддержка областных программ развития, мониторинг, связи с общественностью, инновационное развитие. Ожидаемый совокупный эффект от осуществления данного комплекса заключается в увеличении лояльности потребителей и объемов продаж, повышении процента безналичной оплаты в магазинах торговой сети, росте вовлеченности покупателей в совершенствование магазинов сети «Магнит», увеличении мотивации сотрудников и уровня сервиса.

Таким образом, осуществление данных мероприятий позволит магазинам торговой сети «Магнит» в г. Белгород выделиться среди конкурентов, повысить приверженность потребителей бренду, привлечь новых покупателей, соответственно, повысить объёмы продаж, и как следствие увеличить прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных рыночных условиях вопрос конкурентоспособности предприятий и путей ее повышения становится всё более актуальным. В результате глобализации, возникает проблема повышения конкурентоспособности российских компаний для укрепления экономического положения страны.

Актуальность темы этой работы обусловлена тем, что основной целью любой коммерческой организации является завоевание рынка, укрепление лидерской позиций и максимизация прибыли. Для этого компания должна определить свои сильные стороны, чтобы сформировать конкурентные преимущества, выгодно отличающие её от компаний-аналогов.

В качестве объекта исследования взята компания АО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит»). Она является крупнейшей российской сетью продовольственных магазинов. Компания осуществляет различные виды деятельности, в том числе: оптовая и розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами, самостоятельное производство продуктов, услуги по организации потребления и обслуживания и прочие виды деятельности. Целью компании является достижение абсолютного лидерства на рынке отрасли, максимизация прибыли.

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности можно заключить, что освоение новых рынков, расширение географии присутствия позволило компании охватить большую площадь, увеличить объем выручки. При этом многократно увеличились издержки и снизилась доля прибыли. В следствие чего показатели рентабельности не достигли рекомендуемого значения, чтобы компания могла считаться стабильной и привлекательной для инвестирования.

Далее анализировалась конкурентная позиция предприятия в отрасли. После анализа положения 7 ведущих компаний, которые делят между собой

30% всего рынка, был сделан вывод, что в настоящий момент лидером отрасли является компания «Магнит». Она опережает конкурентов по таким важным показателям, как количество магазинов сети, размер торговых площадей и доля рынка. Основным конкурентом торговой сети «Магнит» является компания «X5 Retail Group», которая имеет большую выручку на конец 2017 года и незначительно отстает по прочим параметрам от лидера.

Для того, чтобы создать комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности АО «Тандер», необходимо было изучить структуру уже существующей программы. Это позволило определить основные наиболее перспективные пути привлечения потребителей в рамках существующей системы. В рамках работы рассмотрены инструменты, успешно используемые АО «Тандер».

Выборочно были описаны лишь некоторые маркетинговые инструменты, используемые торговой сетью «Магнит» в настоящее время, а именно: выпуск журналов, проведение различных акций, наличие подарочных карт, благотворительность, наличие сайта и мобильного приложения.

Таким образом, анализ маркетинговой деятельности АО «Тандер» показал, что мероприятия, применяемые в существующей программе лояльности клиентов, имеют положительные результаты. Однако они схожи с мероприятиями, проводимыми конкурирующими торговыми компаниями, а значит, не дают абсолютного преимущества на рынке.

Постоянные обновления и поиск новых инструментов маркетинга всегда актуальны для данного сегмента рынка, поскольку конкуренция на нем крайне высока, а ассортимент не имеет значительных различий. Следовательно, необходимо постоянное внедрение дополнительных инструментов, направленных на укрепление позиций торговой сети.

Третья часть работы была посвящена разработке комплекса мероприятий, который позволит компании стать более конкурентоспособной, усилив свои преимущества и устранив некоторые недостатки.

Были произведены расчеты таких коэффициентов финансового результата компании, как коэффициент финансовой зависимости (независимости), финансовой устойчивости, маневренности и др., которые позволили сделать более полный анализ текущего положения компания.

Основная проблема финансовой нестабильности, зависимости компании заключается в преобладающем числе заемных и недостатке собственных средств. Следовательно, необходимо принять меры по увеличению доли собственного капитала, а также снижению издержек компании с течением времени для обеспечения более устойчивого экономического положения АО «Тандер».

После проведенного анализа положения компании на рынке более подробно были рассмотрены преимущества и недостатки торговой сети с точки зрения ее позиции в отрасли, чтобы выявить резервы ее роста и развития. Для формирования стратегии предприятия была разработана матрица SWOT-анализа, где рассматривались основные преимущества, недостатки, возможности и угрозы в настоящий момент времени.

Конкурентными преимуществами сети «Магнит» являются: формирование мультиформатного бизнеса, широкое присутствие в регионах, крупнейшая торговая сеть в РФ, узнаваемость бренда, эффективная система логистики. Недостатками сети Магнит можно считать уровень качества товаров, высокую текучесть кадров, низкий уровень корпоративной культуры, средний уровень лояльности потребителей, недостаточно широкий ассортимент для крупных городов.

По результатам анализа были сформированы рекомендации для повышения конкурентоспособности и развития сети. Для успешного функционирования компании было предложено:

- развивать мультиформатную бизнес-модель за счет активного внедрения формата гипермаркет;
- сформировать высокий уровень лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории;

- достичь и удерживать лидирующие позиции в отрасли по уровню издержек;
- адаптировать традиционный формат к изменяющимся предпочтениям потребителей. В регионах с наибольшим платежеспособным спросом проводить работы с традиционным для «магазина у дома» ассортиментом в сторону расширения доли более дорогой продукции (например, готовой кулинарии и мясных полуфабрикатов);
- повышать уровень обслуживания в магазинах сети за счет соответствующей работы с набираемым персоналом;
- совершенствовать логистические процессы и инвестировать в IT-систему, что даст Обществу возможность максимально эффективно управлять запасами и транспортными потоками, и будет способствовать его превращению в лидера отрасли по контролю над издержками;
- активно продвигать товары под собственной торговой маркой, увеличивая таким образом показатели рентабельности бизнеса;
- рационализировать организацию оплаты труда на предприятии для стимулирования результатов труда работников;
- отказаться от убыточных магазинов.

Эти меры позволят компании минимизировать издержки, повысить уровень лояльности потребителей, адаптироваться под изменяющиеся условия рынка, повысить уровень сервиса и эффективность работы персонала.

Для того, чтобы сформировать потребительскую лояльность, необходимо предпринять ряд мер, направленных на создание позитивного опыта взаимодействия с фирмой у клиента. С этой целью в заключительной части работы был представлен ряд рекомендаций по совершенствованию маркетингового комплекса компании.

Первая рекомендация была направлена на решение проблем целевой аудитории. Этому способствует модернизация продуктовых корзин в пользу компактных передвижных моделей. Такая деталь, как неудобная корзинка, может сократить продажи в несколько раз по ряду причин: она занимает руки

и ограничивает возможности различных манипуляций с продуктами на полках, неудобство сокращает время нахождения в торговом зале, тяжесть и малые габариты продуктовой корзины не дают потребителю поместить в нее больше продуктов. Современные корзины при небольших внешних габаритах в два раза вместительнее. Психология потребления будет стимулировать покупателя наполнить её, что повысит не только лояльность потребителей, но и объем продаж.

Вторая рекомендация касалась внедрения чековых лотерей. Это эффективный инструмент увеличения оборота магазинов. В качестве лотерейных билетов выступают чеки. Каждый чек обладает уникальным кодом – его порядковый номер. Для участия необходимо зарегистрировать чек на сайте.

Третья рекомендация призвана привлечь внимание на акции, которые проходят в Белгородской области, чтобы стимулировать продажи и безналичный расчёт. Губернатор Белгородской области, Е.С. Савченко, инициировал проект «Безналичный мир Белогорья». Использование жителями области безналичного расчета во всех сферах жизни поощряется еженедельным розыгрышем денежных призов. Оповестив об этом своих потребителей компания «Магнит» получает положительный эффект от использования безналичной оплаты.

Еще одним способом стимулировать использование пластиковых карт и увеличить объем продаж за счет системы бонусов позволяет участие в программе «Спасибо от Сбербанка».

Таким образом, осуществление данных мероприятий позволит магазинам торговой сети «Магнит» в г. Белгород выделиться среди конкурентов, повысить приверженность потребителей бренду, привлечь новых покупателей, соответственно, повысить объёмы продаж, и как следствие увеличить прибыль. При этом издержки на реализацию будут минимальны, что позволит компании повысить собственную конкурентоспособность и упрочить свои позиции в отрасли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст] Часть первая: по состоянию на 1 января 2017 г: офиц. текст / М.:Юрайт, 2017. - 553с.
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст] Часть первая по состоянию на 1 января 2017 г: офиц. текст / М.:Юрайт, 2017. - 405с.
3. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007г. №209-ФЗ [Электронный ресурс:] / Справочно – правовая система «Консультант Плюс» / www.consultant.ru.
4. Федеральный закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 07.02.1992г. №209-ФЗ (в ред. Федерального закона от 18.04.2018) [Электронный ресурс:] / Справочно – правовая система «Консультант Плюс» / www.consultant.ru.
5. Федеральный закон Российской Федерации «О защите конкуренции» от 26.07.2006г. №135-ФЗ [Электронный ресурс:] / Справочно - правовая система «Консультант Плюс» / www.consultant.ru.
6. Федеральный закон Российской Федерации «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009г. №381-ФЗ [Электронный ресурс:] / Справочно – правовая система «Консультант Плюс» / www.consultant.ru.
7. Абрютин М. С. Финансовый анализ коммерческой деятельности: учебное пособие [Текст] / М. С. Абрютин. – М.: Делош сервис, 2015. - 240 с.
8. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие [Текст] / Г. Л. Азоев. – М.: Юрайт-М, 2016. – 255 с.
9. Беленов О. Н. Конкурентоспособность стран и регионов: учебное пособие [Текст] / О. Н. Беленов. – М.: КноРус, 2016. – 130 с.

10. Белковский А. Н. Основа успешных стратегий: учебное пособие [Текст] / А. Н. Белковский. – М.: Юрайт-М, 2014. – 211 с.
11. Беляевский И. К. Организация коммерческой деятельности: учебно-практическое пособие [Текст] / И. К. Беляевский. - М.: Евразийский открытый институт, 2014. – 272 с.
12. Бочаров В. В. Комплексный финансовый анализ: учебное пособие [Текст] / В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2015. – 412с.
13. Бутчер С. Конкуренция: роль сервисного обслуживания: учебное пособие [Текст] / С. Бутчер. - М.: Юрайт-М, 2015. – 224 с.
14. Герпott Т. Й. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции: учебное пособие [Текст] / Т. Й. Герпott. – СПб.: Питер, 2014. – 94 с.
15. Гудушаури Г.В. Управление современным предприятием. Маркетинг. Менеджмент. Право: учебное пособие [Текст] / Г.В. Гудушаури.- М.: ЭКМОС, 2015. – 514 с.
16. Дашков Л. П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебное пособие [Текст] / Л. П. Дашков. - М.: ИТК Дашков и К, 2014. – 688 с.
17. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие [Текст] /Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К., 2016. – 352 с.
18. Жданов С. А. Основы теории экономического управления предприятием: учебное пособие [Текст] /С. А. Жданов. – М.: Финпрес, 2015. - 103 с.
19. Иванюк И. А. Формирование стратегии конкуренции: учебное пособие [Текст] / И. А. Иванюк. - М.: МГУС, 2014. – 802 с.
20. Кожемяко А. Н. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге. 100+ направлений повышения эффективности в управлении и сбыте: учебное пособие [Текст] /А. Н. Кожемяко. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 176 с.

21. Котлер Ф. Маневры маркетинга: учебное пособие [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 152с.
22. Куликова З. В. Система стратегического планирования на предприятии: учебное пособие [Текст] / З. В. Куликова. - М.: МГУС, 2014. – 101 с.
23. Куликова, З. В. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества предприятия: учебное пособие [Текст] / З. В. Куликова. - Ярославль: ЯГТУ, 2015. – 365 с.
24. Лифиц, И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг: учебное пособие [Текст] / И. М. Лифиц. - М.: Юрайт-М, 2015. – 224 с.
25. Макаревич Л. М. Управление эффективностью компании: учебное пособие [Текст] / Л. М. Макаревич. – М.:Вершина, 2017. – 192 с.
26. Моисеева, Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление: учебное пособие [Текст] / Н. К. Моисеева. – М.: Внешторгиздат, 2015. – 256 с.
27. Никулина Н. Н. Конкурентоспособность предпринимательских структур и продукции: учебное пособие [Текст] / Н. Н. Никулина. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 320 с.
28. Олейников Д. Н. Малый и средний бизнес России: от торговли к инновациям: учебное пособие [Текст] / Д. Н. Олейников. - М.: Экономика, 2016. – 518 с.
29. Парамонова Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие [Текст] / Т. Н. Парамонова. – М.: КноРус, 2016. – 110 с.
30. Пилипенко Н. Н. Сущность и понятие конкурентоспособности в современной экономике: учебное пособие [Текст] / Н. Н. Пилипенко. – М.: Экономика, 2014. – 304 с.

31. Платонова Н. А. Планирование деятельности предприятия: учебное пособие [Текст] / Н.А Платонова. - М.: Дело и сервис, 2014. – 432 с.
32. Плотникова Е. А. Конкурентная стратегия фирмы в условиях глобализации мировой экономики: учебное пособие [Текст] / Е. А. Плотникова. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 392 с.
33. Портер М. Конкурентная стратегия: учебное пособие [Текст] / М. Портер. – М.: Проспект, 2017. – 184 с.
34. Пустынникова Ю. М. Менеджмент качества и конкурентоспособности: учебное пособие [Текст] / Ю. М. Пустынникова. – М.: Феникс, 2014. – 132 с.
35. Румянцева З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы: учебное пособие [Текст] / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 205 с.
36. Самсонов Н. Ф. Финансовый менеджмент: учебное пособие [Текст] / Н. Ф. Самсонов. – М.: ИТК Дашков и К, 2014. – 156 с.
37. Самостроев Г. М. Маркетинговая стратегия развития: учебное пособие [Текст] / Г. М. Самостроев. – М.: Экономика, 2014. – 309 с.
38. Синяева И. М. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебное пособие [Текст] / И. М. Синяева. – М.: ИТК Дашков и К, 2016. – 548 с.
39. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебное пособие [Текст] / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 207 с.
40. Траут Д. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям: учебное пособие [Текст] / Д. Траут. – СПб.: Питер, 2014. – 180 с.
41. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / Р. А. Фатхудинов. – М.: Бизнес Школа «Мнтел-Синтез», 2017. – 461 с.
42. Хойер Д. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности: учебное пособие [Текст] / Д. Хойер. – М.: Проспект, 2014. – 205 с.

43. Чуев И. Н. Экономика предприятия: учебное пособие [Текст] / И. Н. Чуев. – М.: ИТК «Дашков и К», 2016. – 413 с.
44. Шелягина Н. А. Предпринимательство в условиях рынка: учебное пособие [Текст] / Н. А. Шелягина. - М.: Экономика, 2015. – 73 с.
45. Александров Н.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления [электронный ресурс] / Н. Н. Александров // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2017. - №5. – Режим доступа: <http://hrazvedka.ru/download/konkurent.pdf>
46. Гридчина А. В. Генезис теорий конкуренции и конкурентоспособности [электронный ресурс] / А. В. Гридчина // Российский экономический интернет-журнал. – 2014. - № 4. - Режим доступа: http://www.e-rej.ru/publications/111/?mode=read&SECTION_ID=111&PAGEN_1=3
47. Исаев А. А. Конкурентоспособность предприятия: проблемы теории [Текст] / А. А. Исаев// Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. - 2014. -№ 4. - С. 165-172.
48. Лоскутова М.В. Анализ теорий конкуренции [Текст] / М. В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - № 9. - С. 101-105.
49. Макаров А. В. Применение теорий и моделей конкурентоспособности при разработке стратегии диверсификации предприятия [Текст] / А. В. Макаров // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. - 2015. - № 6. - С. 22-35.
50. Николаева Т. П. Системная оценка эффективности коммерческих предприятий торговли. [Текст] / Т. П. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №4. - С.46-48.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Устав ЗАО «Тандер»

УТВЕРЖДЕН
единственным акционером
Закрытого акционерного общества «Тандер»
«26» февраля 2014 года
Решение б/н от «26» февраля 2014 года

Генеральный директор ОАО «Магнит»



С.Н. Галицкий

УСТАВ
ЗАКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«Тандер»
(новая редакция)

Краснодар
2014

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Закрытое акционерное общество «Тандер», в дальнейшем именуемое «Общество», (зарегистрированное Регистрационной палатой города Краснодара 28.06.1996, свидетельство № 4452), внесено в Единый государственный реестр юридических лиц Инспекцией МНС России № 2 города Краснодара 12.08.2002, основной государственный регистрационный номер 1022301598549.

Общество является правопреемником общества с ограниченной ответственностью «ТАНДЕР» (зарегистрированного Регистрационной палатой города Краснодара 03.07.1995, номер свидетельства 2244).

Общество является юридическим лицом, действует на основании настоящего устава и законодательства Российской Федерации.

1.2. Общество создано без ограничения срока его деятельности.

1.3. Единственным акционером Общества является открытое акционерное общество «Магнит» (ОГРН 1032304945947, ИНН 2309085638).

2. ФИРМЕННОЕ НАИМЕНОВАНИЕ И МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ ОБЩЕСТВА

2.1. Полное фирменное наименование Общества – закрытое акционерное общество «Тандер».

Сокращенное фирменное наименование Общества – ЗАО «Тандер».

2.2. Полное фирменное наименование Общества на английском языке: Joint Stock Company «Tander».

Сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке: JSC «Tander».

2.3. Место нахождения Общества: Российская Федерация, город Краснодар, улица Леваневского, 185.

Почтовый адрес Общества: Российская Федерация, 350072, город Краснодар, улица Солнечная, 15/5.

3. ЦЕЛЬ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

3.1. Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

3.2. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

3.3. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

3.4. Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- оптовая торговля 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 замороженными продуктами;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- розничная торговля алкогольными напитками, включая пиво;
- розничная торговля алкогольными напитками, кроме пива;
- осуществление координации деятельности дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам);

Продолжение прил. 1

Устав закрытого акционерного общества «Тандер»

- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- производство продуктов из мяса и мяса птицы;
- производство готовых и консервированных продуктов из мяса, мяса птицы, мясных субпродуктов и крови животных;
- производство мяса и пищевых субпродуктов сельскохозяйственной птицы и кроликов;
- переработка и консервирование рыбо- и морепродуктов;
- переработка и консервирование картофеля;
- переработка и консервирование овощей;
- производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения;
- производство прочих пищевых продуктов;
- производство готовых к употреблению пищевых продуктов и заготовок для их приготовления;
- предоставление услуг по тепловой обработке и прочим способам переработки мясных продуктов;
- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;
- осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта;
- деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;
- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- сдача внаем собственного жилого недвижимого имущества;
- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
- подготовка к продаже, покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- подготовка к продаже собственного недвижимого имущества;
- подготовка к продаже собственного жилого недвижимого имущества;
- подготовка к продаже собственного нежилого недвижимого имущества;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- покупка и продажа собственного жилого недвижимого имущества;
- покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений;
- покупка и продажа земельных участков;
- подготовка строительного участка;
- разборка и снос зданий; производство земляных работ;
- разборка и снос зданий, расчистка строительных участков;
- производство земляных работ;
- строительство зданий и сооружений;
- производство общестроительных работ;
- производство общестроительных работ по возведению зданий;
- монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций;
- устройство покрытий зданий и сооружений;
- производство бетонных и железобетонных работ;
- монтаж металлических строительных конструкций;
- производство каменных работ;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- производство электромонтажных работ;
- производство изоляционных работ;
- производство санитарно – технических работ;
- монтаж прочего инженерного оборудования;
- производство отделочных работ;
- производство штукатурных работ;
- производство столярных и плотничных работ;
- устройство покрытий полов и облицовка стен;
- производство малярных и стекольных работ;
- производство стекольных работ;

- производство малярных работ;
- производство прочих отделочных и завершающих работ;
- финансовое посредничество;
- капиталовложения в ценные бумаги;
- обработка отходов бумаги и картона;
- предоставление прочих услуг;
- предоставление прочих персональных услуг;
- услуги общественного питания;
- услуги по изготовлению и (или) реализации кулинарной продукции и кондитерских изделий, в том числе по заказам потребителей, а также в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на предприятиях общественного питания;
- услуги по организации потребления и обслуживания;
- реализация кулинарной продукции и кондитерских изделий через магазины, отделы кулинарии и вне предприятия;
- прочие услуги общественного питания;
- врачебная практика, деятельность среднего медицинского персонала;
- иные виды деятельности, не противоречащие законодательству.

4. ПРАВОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ОБЩЕСТВА

4.1. Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, может быть истцом и ответчиком в суде.

4.2. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета в рублях и иностранной валюте на территории Российской Федерации и за ее пределами.

4.3. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование Общества на любом иностранном языке или языке народов Российской Федерации.

4.4. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

4.5. Общество вправе участвовать в создании в Российской Федерации и за ее пределами других организаций, приобретать доли (акции) в уставных капиталах других организаций.

4.6. Общество может на добровольных началах объединяться в союзы, ассоциации, а также быть членом других некоммерческих организаций, как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.

4.7. Общество обязано обеспечить ведение и хранение реестра акционеров Общества в соответствии с правовыми актами Российской Федерации с момента государственной регистрации Общества.

4.8. В реестре акционеров Общества указываются сведения о каждом зарегистрированном лице, количестве и категориях (типах) акций, записанных на имя каждого зарегистрированного лица, иные сведения, предусмотренные правовыми актами Российской Федерации.

Внесение записи в реестр акционеров Общества осуществляется по требованию акционера или номинального держателя акций не позднее трех дней с момента представления документов, предусмотренных правовыми актами Российской Федерации. Правовыми актами Российской Федерации может быть установлен более короткий срок внесения записи в реестр акционеров Общества.

Держатель реестра акционеров Общества по требованию акционера или номинального держателя акций подтверждает его права на акции путем выдачи выписки из реестра акционеров Общества, которая не является ценной бумагой.

4.9. Общество по решению Общего собрания акционеров вправе поручить на основании договора ведение и хранение реестра акционеров специализированному регистратору. Общее собрание акционеров утверждает регистратора Общества и условия договора с ним, а также принимает решение о расторжении договора с регистратором Общества.

4.10. Общество, поручившее ведение и хранение реестра акционеров общества регистратору, не освобождается от ответственности за его ведение и хранение.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБЩЕСТВА

5.1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

5.2. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Продолжение прил. 1

Устав закрытого акционерного общества «Тандер»

5.3. Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не отвечает по обязательствам государства и его органов.

5.4. Общество обязано нести ответственность за соблюдение особого режима на территории закрытого административно-территориального образования в соответствии с действующим законодательством, в том числе:

- за ограничение на владение, пользование и распоряжение недвижимым имуществом;
- за трудоустройство граждан, вытекающее из ограничения на въезд иностранных граждан и граждан Российской Федерации;
- за соблюдение пропускного режима, определяющего порядок доступа граждан и въезд (выезд) транспортных средств на территорию закрытого административно-территориального образования, порядок вноса (выноса), ввоза (вывоза) грузов, документов и материальных ценностей.

6. ФИЛИАЛЫ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

6.1. Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за ее пределами.

6.2. Создание филиалов и открытие представительств, наделение их имуществом, а также их ликвидация осуществляется на основании решения Общего собрания акционеров.

6.3. Филиалы и представительства осуществляют деятельность от имени Общества, которое несет ответственность за их деятельность.

6.4. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, наделяются Обществом имуществом и действуют на основании Положения.

6.5. Руководители филиалов и представительств назначаются на должности единоличным исполнительным органом и действуют на основании доверенности, выданной Обществом.

6.6. Общество имеет следующие представительства:

№ п/п	Наименование представительства	Место нахождения представительства
1.	Представительство в Китайской Народной Республике	Китайская Народная Республика, город Пекин, район Чаоян, Северная улица Гуаншунь, Микрорайон 33, Здание 1, Fairmont Tower A (Башня Фэрмонт А), Офис 808 C/F (C/Ф) (Beijing, Chaoyang dist., Guangshun North street, Community #33, Building #1, Fairmont Tower A, Room # 808 C/F)

6.7. Общество имеет следующие филиалы:

№ п/п	Наименование филиала	Место нахождения филиала
1.	Филиал в городе Армавир Краснодарского края	РФ, 352900, Краснодарский край, город Армавир, улица Советской Армии, 36
2.	Филиал в городе Архангельск Архангельской области	РФ, 163000, Архангельская область, город Архангельск, проспект Ломоносова, 81
3.	Филиал в городе Астрахань Астраханской области	РФ, 414022, Астраханская область, город Астрахань, улица Звездная, 55
4.	Филиал в городе Балаково Саратовской области	РФ, 413840, Саратовская область, город Балаково, улица 30 Лет Победы, 21 «А»
5.	Филиал в городе Барнаул Алтайского края	РФ, 656023, Алтайский край, город Барнаул, улица Эмилии Алексеевой, 76
6.	Филиал в городе Белгород Белгородской области	РФ, 308036, Белгородская область, город Белгород, улица Губкина, 27
7.	Филиал в городе Березники Пермского края	РФ, 618419, Пермский край, город Березники, улица Свердлова, 29 «А»
8.	Филиал в городе Брянск Брянской области	РФ, 241000, Брянская область, город Брянск, проспект Станке Димитрова, 54 «А»
9.	Филиал в городе Великий Новгород Новгородской области	РФ, 173542, Новгородская область, город Великий Новгород, улица Керамическая, 17
10.	Филиал в городе Волгоград Волгоградской области	РФ, 400117, Волгоградская область, город Волгоград, улица Им. Землячки, 21 «б»
11.	Филиал в городе Волгодонск Ростовской области	РФ, 347382, Ростовская область, г. Волгодонск, улица Энтузиастов, 2/14
12.	Филиал в городе Вологда Вологодской области	РФ, 160000, Вологодская область, г. Вологда, улица Воровского, 46
13.	Филиал в городе Владимир	РФ, 600000, Владимирская область, город Владимир,

Продолжение прил. 1

Устав закрытого акционерного общества «Тандер»

	Владимирской области	улица Вокзальная, 3
14.	Филиал в городе Воронеж Воронежской области	РФ, 394043, Воронежская область, город Воронеж, улица Ленина, 73
15.	Филиал в городе Екатеринбург Свердловской области	РФ, 620028, Свердловская область, г. Екатеринбург, улица Кирова, 28/ул. Толедова, 43
16.	Филиал, расположенный севернее д. Коляново Ивановского района Ивановской области	РФ, 153009, Ивановская область, Ивановский район, севернее деревни Коляново, стр. 1
17.	Филиал в городе Ижевск Республики Удмуртия	РФ, 426033, Республика Удмуртия, город Ижевск, улица 30 Лет Победы, 7 «А»
18.	Филиал в городе Казань Республики Татарстан	РФ, 420033, Республика Татарстан, город Казань, улица Фрунзе, 11
19.	Филиал в городе Камышин Волгоградской области	РФ, 403876, Волгоградская область, город Камышин, улица Базарова, 152 А.
20.	Филиал в городе Калуга Калужской области	РФ, 248013, Калужская область, город Калуга, улица Никитина, 41, стр. 1
21.	Филиал в станице Каневской Краснодарского края	РФ, 353733, Краснодарский край, Каневский район, станица Каневская, улица Горького, 170
22.	Филиал в городе Киров Кировской области	РФ, 610048, Кировская область, город Киров, улица Московская, 134
23.	Филиал в городе Краснодар Краснодарского края	РФ, 350072, Краснодарский край, город Краснодар, улица Солнечная, 15/5
24.	Филиал в городе Курган Курганской области	РФ, 640003, Курганская область, г. Курган, улица Свердлова, 1 а
25.	Филиал в городе Курск Курской области	РФ, 305048, Курская обл., г. Курск, ул. Косухина, 32 а
26.	Филиал в городе Липецк Липецкой области	РФ, 398036, Липецкая область, город Липецк, улица Катюкова, стр.18 «а»
27.	Филиал в городе Магнитогорск Челябинской области	РФ, 455000, Челябинская область, город Магнитогорск, улица 50-летия Магнитки, 45
28.	Филиал Восток в городе Москве	РФ, 123154, город Москва, улица Берзарина, 15.
29.	Филиал Запад в городе Москве	РФ, 115088, город Москва, улица Велозаводская, 3/2.
30.	Филиал Север в городе Москве	РФ, 125319, город Москва, улица Черняховского, 6/40, стр.1
31.	Филиал Юг в городе Москве	РФ, 117534, город Москва, улица Чертановская, 47, корп. 2
32.	Филиал в городе Мурманск Мурманской области	РФ, 183038, Мурманская область, город Мурманск, улица Карла Либкнехта, 27 А
33.	Филиал в городе Набережные-Челны Республики Татарстан	РФ, 423831, Республика Татарстан, город Набережные Челны, улица Шамиля Усманова, строение 65 (42/31)
34.	Филиал в городе Нижний Новгород Нижегородской области	РФ, 603159, Нижегородская область, город Нижний Новгород, улица Акимова, 50
35.	Филиал в городе Нижний Тагил Свердловской области	РФ, 622001, Свердловская область, г. Нижний Тагил, улица Красноармейская, 62
36.	Филиал в городе Новороссийск Краснодарского края	РФ, 353915, Краснодарский край, город Новороссийск, Мысхакское шоссе, 46
37.	Филиал в городе Новосибирск Новосибирской области	РФ, 630090, Новосибирская область, г. Новосибирск, улица Новоуральская, 23.
38.	Филиал в городе Омск Омской области	РФ, 644043, Омская область, г. Омск, ул. Волочаевская, 11, корп. 1
39.	Филиал в городе Орел Орловской области	РФ, 302030, Орловская область, город Орел, улица Набережная Дубровинского, 60, помещение 3
40.	Филиал в городе Оренбург Оренбургской области	РФ, 460026, Оренбургская область, город Оренбург, улица Расковой, 10 А
41.	Филиал в городе Орск Оренбургской области	РФ, 462433, Оренбургская область, г. Орск, ул. Машиностроителей, 17/ ул. Станиславского, 8
42.	Филиал в городе Пенза Пензенской области	РФ, 440066, Пензенская область, город Пенза, проспект Строителей, 63

Продолжение прил. 1

Устав закрытого акционерного общества «Тандер»

43.	Филиал в городе Пермь Пермского края	РФ, 614016, Пермский край, г. Пермь, улица Куйбышева, 66
44.	Филиал в городе Петрозаводске Республики Карелия	РФ, 185005, Республика Карелия, г. Петрозаводск, улица Луначарского, 33
45.	Филиал в городе Прохладный Кабардино-Балкарской Республики	РФ, 361045, Кабардино-Балкарская Республика, город Прохладный, улица Степана Разина, 15
46.	Филиал в городе Псков Псковской области	РФ, 180000, Псковская область, город Псков, Рижский проспект, 57
47.	Филиал в городе Пятигорск Ставропольского края	РФ, 357500, Ставропольский край, город Пятигорск, улица Орджоникидзе, 11 «А»
48.	Филиал в городе Ростов-на-Дону Ростовской области	РФ, 344090, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, проспект Стачки, 254/1
49.	Филиал в городе Рязань Рязанской области	РФ, 390039, Рязанская область, город Рязань, улица Бирюзова, 29/1
50.	Филиал в городе Самара Самарской области	РФ, 443087, Самарская область, город Самара, Промышленный район, проспект Кирова, 230 «А»
51.	Филиал в городе Санкт-Петербурге	РФ, 196128, город Санкт-Петербург, улица Кузнецовская, 19
52.	Филиал Область в городе Санкт-Петербурге	РФ, 198207, город Санкт-Петербург, Ленинский проспект, 127, лит.Б, пом. 3Н
53.	Филиал в городе Саранск Республики Мордовия	РФ, 430027, Республика Мордовия, город Саранск, улица А.Невского, 101 «б»
54.	Филиал в городе Саратов Саратовской области	РФ, 413105, Саратовская область, город Энгельс, улица Промышленная, 16
55.	Филиал в городе Смоленск Смоленской области	РФ, 214036, Смоленская область, город Смоленск, улица Рыленкова, 72
56.	Филиал в городе Сочи Краснодарского края	РФ, 354000, Краснодарский край, город Сочи, улица Конституции, 50
57.	Филиал в городе Ставрополь Ставропольского края	РФ, 355008, Ставропольский край, город Ставрополь, улица Войтика, 37
58.	Филиал в городе Стерлитамак Республики Башкортостан	РФ, 453116, Республика Башкортостан, город Стерлитамак, проспект Ленина, 55
59.	Филиал в городе Сургут Ханты-Мансийского автономного округа – Югры	РФ, 628418, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, город Сургут, улица Профсоюзная, 21
60.	Филиал в городе Сыктывкар Республики Коми	РФ, 167000, Республика Коми, город Сыктывкар, улица Колхозная, 3 «а»
61.	Филиал в городе Тамбов Тамбовской области	РФ, 392000, Тамбовская область, город Тамбов, улица Рылеева, 60
62.	Филиал в городе Тверь Тверской области	РФ, 170039, Тверская область, город Тверь, проезд Стеклопластик, 3
63.	Филиал в городе Тольятти Самарской области	РФ, 445051, Самарская область, город Тольятти, Автозаводский район, Приморский бульвар, 1-Г
64.	Филиал в городе Томск Томской области	РФ, 634057, Томская область, г. Томск, улица Интернационалистов, 8/2, пом. Ц093-Ц113, Ц1000
65.	Филиал в городе Тула Тульской области	РФ, 300002, Тульская область, город Тула, улица Октябрьская, 36
66.	Филиал в городе Тюмень Тюменской области	РФ, 625032, Тюменская область, город Тюмень, улица Гастелло, 78
67.	Филиал в городе Ульяновск Ульяновской области	РФ, 432066, Ульяновская область, город Ульяновск, улица Рябикова, 85 «б»
68.	Филиал в городе Уфа Республики Башкортостан	РФ, 450105, Республика Башкортостан, город Уфа, Набережная реки Уфы, 67
69.	Филиал в городе Шахты Ростовской области	РФ, 346504, Ростовская область, город Шахты, переулок Сквозной, 86 «а»
70.	Филиал в городе Чебоксары Чувашской Республики	РФ, 428005, Чувашская Республика, город Чебоксары, улица Гражданская, 77
71.	Филиал в городе Челябинск	РФ, 454129, Челябинская область, город Челябинск,

Устав закрытого акционерного общества «Тандер»

	Челябинской области	улица Лизы Чайкиной, 11
72.	Филиал в городе Ярославль Ярославской области	РФ, 150031, Ярославская область, г. Ярославль, улица Чкалова, 39 а

7. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ**Размещенные и объявленные акции**

7.1. Уставный капитал Общества составляет 100 000 000 (сто миллионов) рублей. Он состоит из 10 000 000 000 (десяти миллиардов) штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 0,01 (ноль целых одна сотая) рубля каждая.

Одна оплаченная обыкновенная именная акция обладает одним голосом.

Уставный капитал Общества на момент регистрации настоящей редакции устава оплачен полностью.

7.2. Общество вправе размещать дополнительно к размещенным акциям обыкновенные именные акции в количестве 1 000 000 000 (один миллиард) штук номинальной стоимостью 0,01 (ноль целых одна сотая) рубля каждая в бездокументарной форме (объявленные акции).

Объявленные акции предоставляют те же права, что и размещенные акции соответствующей категории (типа), предусмотренные настоящим уставом.

Увеличение уставного капитала

7.3. Уставный капитал Общества может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций.

7.4. Решения об увеличении уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций принимаются Общим собранием акционеров.

7.5. При увеличении уставного капитала Общество обязано руководствоваться ограничениями, установленными федеральными законами.

Уменьшение уставного капитала

7.6. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах», обязано уменьшить свой уставный капитал.

7.7. Уставный капитал Общества может быть уменьшен путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества, в том числе путем приобретения части акций.

7.8. Уставный капитал может быть уменьшен путем приобретения части акций Общества по решению Общего собрания акционеров с целью их погашения.

7.9. Уставный капитал должен быть уменьшен на основании решения Общего собрания об уменьшении уставного капитала путем погашения акций, поступивших в распоряжение Общества в следующих случаях:

- если акции, право собственности на которые перешло к Обществу вследствие их неполной оплаты учредителем в установленный срок, не были реализованы в течение одного года с даты их приобретения Обществом;

- если выкупленные Обществом по требованию акционеров акции не были реализованы в течение одного года с даты их выкупа (кроме случая выкупа акций при принятии решения о реорганизации Общества);

- если акции, приобретенные Обществом в соответствии с п. 2 ст. 72 Федерального закона «Об акционерных обществах», не были реализованы в течение одного года с даты их приобретения.

7.10. В течение трех рабочих дней после принятия Обществом решения об уменьшении его уставного капитала оно обязано сообщить о таком решении в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, и дважды с периодичностью один раз в месяц поместить в средствах массовой информации, в которых опубликовываются данные о государственной регистрации юридических лиц, уведомление об уменьшении его уставного капитала.

7.11. Кредитор Общества, если его права требования возникли до опубликования уведомления об уменьшении уставного капитала Общества, не позднее 30 дней с даты последнего опубликования такого уведомления вправе потребовать от Общества досрочного исполнения соответствующего обязательства, а при невозможности его досрочного исполнения - прекращения обязательства и возмещения связанных с этим убытков. Срок исковой давности для обращения в суд с данным требованием составляет шесть месяцев со дня последнего опубликования уведомления об уменьшении уставного капитала Общества.

7.12. Уставный капитал Общества уменьшается путем погашения части акций на основании решения Общего собрания Общества в следующих случаях:

- предусмотренных п. 6 ст. 76 Федерального закона «Об акционерных обществах»;

- при реорганизации Общества в форме выделения за счет погашения конвертированных акций.

7.13. При уменьшении уставного капитала Общество обязано руководствоваться ограничениями, установленными федеральными законами.

Приложение 2

Бухгалтерский баланс АО «Тандер» за 2017 г.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2017 г.

Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u> Идентификационный номер налогоплательщика Вид экономической деятельности <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u> Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество/частная собственность</u> Единица измерения: тыс. руб. Местонахождение (адрес) <u>350002, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Леваневского, дом 165</u>	Форма по ОКУД Дата (число, месяц, год) по ОКПО ИНН по ОКВЭД по ОКОПФ/ОКОФС по ОКЕИ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Коды</th> </tr> <tr> <td colspan="3">0710001</td> </tr> <tr> <td>31</td> <td>12</td> <td>2017</td> </tr> <tr> <td colspan="3">41351125</td> </tr> <tr> <td colspan="3">2310031475</td> </tr> <tr> <td colspan="3">47.11</td> </tr> <tr> <td>12200</td> <td colspan="2">16</td> </tr> <tr> <td colspan="3">384</td> </tr> </table>	Коды			0710001			31	12	2017	41351125			2310031475			47.11			12200	16		384		
Коды																										
0710001																										
31	12	2017																								
41351125																										
2310031475																										
47.11																										
12200	16																									
384																										

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На <u>31 декабря 2017 г.</u> ³	На 31 декабря <u>2016 г.</u> ⁴	На 31 декабря <u>2015 г.</u> ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	52 113	15 708	8 636
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	217 170 507	203 057 806	188 694 167
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	3 136 890	2 842 289	2 764 260
	Отложенные налоговые активы	1180	991	805	891
	Прочие внеоборотные активы	1190	23 435 057	21 786 366	25 269 879
	Итого по разделу I	1100	243 795 558	227 702 974	214 737 833
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	157 215 950	139 983 372	122 185 932
	В том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	6 169 216	4 474 017	3 544 867
	затраты в издержках обращения	1212	3 350 268	2 451 226	2 275 687
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	147 463 102	132 867 764	116 202 120
	расходы будущих периодов	1214	228 364	190 365	163 258
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	333 470	431 761	348 164
	Дебиторская задолженность	1230	18 401 284	28 203 114	30 803 275
	В том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	5 642 546	14 952 721	14 952 250
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 921 430	765 785	1 038 372
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	18 304 430	16 459 718	8 311 389
	Прочие оборотные активы	1260	380 163	238 681	180 086
	Итого по разделу II	1200	198 556 727	186 082 431	162 867 218
	БАЛАНС	1600	442 352 285	413 785 405	377 605 051

Продолжение прил. 2

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 17 г. ³	На 31 декабря 20 16 г. ⁴	На 31 декабря 20 15 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	9	9	9
	Резервный капитал	1360	15 000	15 000	15 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	55 954 464	81 972 726	69 004 410
	Итого по разделу III	1300	56 069 473	82 087 735	69 119 419
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	227 102 888	176 378 641	125 789 886
	Отложенные налоговые обязательства	1420	6 268 655	5 476 628	4 967 596
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	233 371 553	181 853 269	130 757 482
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	25 658 299	20 994 938	45 345 616
	Кредиторская задолженность	1520	122 020 530	124 110 397	127 843 894
	В том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	108 949 972	104 996 465	110 835 722
	задолженность перед персоналом организации	1522	5 816 273	5 794 448	5 355 299
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	2 018 582	1 967 365	1 864 339
	задолженность по налогам и сборам	1524	4 329 858	5 978 218	3 847 504
	прочие кредиторы	1525	905 845	5 373 901	5 941 030
	Доходы будущих периодов	1530	371 210	-	-
	Оценочные обязательства	1540	4 861 220	4 739 066	4 538 640
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	152 911 259	149 844 401	177 728 150
	БАЛАНС	1700	442 352 285	413 785 405	377 605 051

Руководитель  Федотов Д.А.
(подпись) (цифровая подпись)

" 22 " марта 20 18 г.

Примечания

- Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
- В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
- Указывается отчетная дата отчетного периода.
- Указывается предыдущий год.
- Указывается год, предшествующий предыдущему.
- Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Целевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
- Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение 3

Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2017 г.

(в ред. Приказа Минфина России от 06.04.2013 № 57н)

Отчет о финансовых результатах
за _____ год _____ 20 17 г.

Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u>	Дата (число, месяц, год) _____	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика _____	Форма по ОКВД _____	0710002
Вид экономической деятельности _____	по ОКПО _____	31 12 2017
Организационно-правовая форма собственности _____	ИНН _____	41351125
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКВЭД _____	2310031475
	по ОКФС _____	47,11
	по ОКЕИ _____	12200 16
		384

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 180 335 003	1 175 193 293
	Себестоимость продаж	2120	(886 693 532)	(917 787 784)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	293 641 471	257 405 509
	Коммерческие расходы	2210	(311 626 327)	(264 155 806)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(17 984 856)	(6 750 297)
	Доходы от участия в других организациях	2310	2 004 863	293 804
	Проценты к получению	2320	551 415	140 157
	Проценты к уплате	2330	(20 184 948)	(20 813 508)
	Прочие доходы	2340	80 596 055	113 061 246
	Прочие расходы	2350	(36 148 284)	(38 547 242)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 834 245	47 384 160
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 560 656)	(9 908 726)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(547 121)	(939 012)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(792 037)	(509 033)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	166	(85)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 481 738	36 968 316

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	6 481 738	36 968 316
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ Федотов Д.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 22 " _____ 20 18
Место

Примечания
ТАНДЕР

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Федеральным законом от 06.12.2007 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-П/К от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности не существен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение 4

Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2016 г.

(в ред. Приказа Минфина России от 06.04.2015 № 57н)

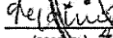
Отчет о финансовых результатах
за _____ год 20 16 г.

Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u>	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	_____	_____	0710002	
Вид экономической деятельности <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u>	_____	_____	31	12
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество/частная собственность</u>	_____	_____	41351125	2016
Единица измерения: тыс. руб.	_____	_____	2310031475	
				47.11
			12200	16
				384

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 175 193 293	1 032 002 495
	Себестоимость продаж	2120	(917 787 784)	(792 784 244)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	257 405 509	239 218 251
	Коммерческие расходы	2210	(264 155 806)	(230 744 885)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(6 750 297)	8 473 366
	Доходы от участия в других организациях	2310	293 804	12 373
	Проценты к получению	2320	140 157	289 163
	Проценты к уплате	2330	(20 813 508)	(18 274 938)
	Прочие доходы	2340	113 061 246	103 757 139
	Прочие расходы	2350	(38 547 242)	(39 440 848)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	47 384 160	54 816 255
	Текущий налог на прибыль	2410	(9 906 726)	(10 519 611)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(939 012)	(192 845)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(509 033)	(622 479)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(85)	293
	Прочее	2460		-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	36 968 316	43 674 458

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	36 968 316	43 674 458
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель  Федотов Д.А.
(подпись) (расшифрованный текст)

" 23 "

марта

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".