

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**Стратегии повышения конкурентоспособности малого предприятия
(на примере магазина «Финская обувь» ИП Силаева)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 413 группы
направления: 38.03.01 Экономика,
профиль «Экономика предприятий и организаций»
экономического факультета
Башимова Мекана

Научный руководитель:

канд. экон. наук, доцент

В.С. Федоляк

Зав. кафедрой:

канд. экон. наук, доцент

Е.В. Огурцова

Саратов 2026

Введение. Современная экономика России характеризуется нестабильностью внешней среды, усилением конкуренции между субъектами хозяйственных отношений, сокращением жизненного цикла продуктов и услуг, что оказывает существенное влияние на эффективность функционирования предприятий малого бизнеса. Развитие розничной торговли в России характеризуется высокими темпами роста, что определяет важную роль, которую она играет в народнохозяйственном комплексе, став во многих городах и регионах структурообразующей отраслью хозяйства. В этих условиях успех хозяйствующего субъекта напрямую зависит от выработки стратегии достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных преимуществ обеспечивающих его устойчивое рыночное положение.

Конкурентная стратегия предприятия в качестве средства для достижения перспективных целей делает акцент на прогнозе поведения внешней среды и в этой связи анализ возможностей функционирования и развития предприятия. Правильно сформированные конкурентные стратегии адаптивны к изменениям внешней среды и мобилизуют ресурсы предприятия, направляя их на достижение поставленных целей.

Конкурентная стратегия розничной торговли представляет собой общий план, или схему действий, которой руководствуется розничная фирма. Без четко определенной и интегрированной комплексной конкурентной стратегии розничный торговец может оказаться не в состоянии справиться с влиянием неблагоприятных факторов внешней среды.

Таким образом, работа посвященная исследованию конкурентных стратегий малого предприятия розничной торговли является весьма актуальной и значимой как с позиций теории, так и практики.

Общие проблемы конкурентных стратегий малых предприятий рассматривались многими отечественными и зарубежными исследователями. Вопросам конкурентоспособности предприятий и разработке стратегических направлений ее развития посвящены работы таких иностранных

исследователей, как Гаррета Б., Джексона Г., Ковени К., Котлера, Ф., Портера, М., Томпсона, А.А. Хосина К., Хартлена Б. и др

Разработке механизмов формирования и методов оценки конкурентоспособности систем, организаций, продукции посвящены труды отечественных ученых: Ансоффа И., Белякова Г. Я., Бурмистрова А.Н., Велесько, Е.И., Веснина В.Р., Данилова В.К., Мюллерсона А. А., Лашина А. С., Пестова Р. Г., Сазонова А. В, Синявиной М.П., Фаскевич а Н. В., Хузина Н. Ш. и др. В то же время следует отметить, что отдельные теоретические аспекты управления конкурентоспособностью торговых предприятий и методический инструментарий ее оценки проработаны недостаточно глубоко и требуют дальнейшего развития.

Целью данной работы является оценка конкурентных возможностей и определения конкурентных стратегий малого предприятия розничной торговли (на примере магазина «Финская обувь» ИП Силаева) способствующих достижению и поддержанию конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта на рынке.

Для реализации этой цели в работе поставлены и последовательно решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы конкурентных стратегий предприятий;
- проанализированы основные характеристики конкурентных возможностей магазина «Финская обувь» ИП Силаева»;
- определены и обоснованы основные направления повышения конкурентных преимуществ магазина «Финская обувь» ИП Силаева, в частности, вопросы совершенствования системы маркетинга, улучшения качества обслуживания и организации рекламной деятельности предприятия, реализация которых будет способствовать росту эффективности деятельности предприятий и укреплению своих позиций на рынке.

Объектом исследования является малое предприятие розничной торговли магазин «Финская обувь» ИП Силаева. Предметом исследования является

совокупность теоретических, методических и практических вопросов управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли в современных условиях хозяйствования.

Теоретической и методической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по проблемам повышения конкурентоспособности предприятий розничной торговли. Методология исследования основывается на общих методах познания, таких как анализ и синтез, моделирование, диалектический и системный подход к экономическим явлениям и процессам, экспертный анализ и др.

Информационно-эмпирической базой исследования выступают официальные данные Федеральной службы государственной статистики, нормативно-правовые акты, данные, опубликованные в периодической печати, монографиях, эмпирический материал финансовая отчетность торгового предприятия, магазина «Финская обувь» ИП Силаева.

Основная часть. Стратегии повышения конкурентоспособности малого предприятия я исследовал на примере магазина Финская обувь ИП Силаева, который реализует обувь и сопутствующие ей товары. Находится магазин по адресу г. Саратов, ул. Вольская, 54. Всего в работе предприятия задействовано: директор (владелец), менеджер по закупкам, бухгалтер (привлеченный), четыре продавца.

Ассортиментный перечень товаров «Финская обувь» представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Оценка ассортимента товаров магазина «Финская обувь»

Наименование секции	Количество разновидностей товара	Период торговли
Обувь	72	Круглогодичный
Кожгалантерея	25	Круглогодичный
Аксессуары	14	Круглогодичный
Средства по уходу за обувью	12	Круглогодичный

Источник. Таблица составила автором.

Вся предлагаемая обувь отечественного и иностранного производства. Из табл. 2. видно, что бренды Rieker (Швейцария), Madella (Россия) Berkonti (Россия) являются основными. Вся предлагаемая магазином обувь ориентирована, в первую очередь на покупателя со средним уровнем дохода.

Таблица 2- Представленная обувь следующих брендов

№	Бренд	Ассортимент обуви	Стиль обуви	Ассортимент в %
1	Rieker (Швейцария)	Женская и мужская	Классический и спортивный	24
2	Madella (Россия)	Женская	Классический и спортивный	22
3	SUAVE (Португалия)	Женская	Классический и спортивный	5
4	Berkonti (Россия)	Мужская, женская	Классический, спортивный	10
5	Remonte (Швейцария)	Мужская, женская	Спортивная	8
6	V.I.KONTY (Россия)	Женская, мужская	Классический, спортивный	5
7	Marco (Германия)	Мужская	Классический	4
8	VITO (Финляндия)	Мужская	Классический	6
9	Другие бренды	Мужская, женская	Классический, спортивный	14
	Итого			100

Источник. Таблица составлена автором.

Ассортимент товаров, предлагаемый магазином «Финская обувь» не обладает достаточной широтой и глубиной, особенно это касается зимней обуви. Причина, прежде всего, высокие цены на качественную брендовую обувь, которая не пользуется высоким спросом среди покупателей. Поэтому, магазин планирует расширить ассортимент обуви за счет других брендов.

Финансово-экономические показатели магазина свидетельствуют, что бизнес эффективен и конкурентоспособен.

Таблица 3- Финансовые результаты магазина «Финская обувь» за 2023 и 2025 гг. (тыс. руб.)

Показатели	Годы			Отклонение
	2023	2024	2025	2025 к 2023 в %
Доходы	12000	14000	15500	+1,29
Аренда	600	650	750	+1,25
Транспортные расходы	150	180	300	+2,0
Заработная плата + начисления	2800	2995	3200	+1,14
Налоги (единый налог)	720	840	930	+1,29
Прочие расходы	500	450	650	+1,3
Закупки	5930	7435	8070	+1,36
Итого затраты	10700	12550	13900	+1,29
Прибыль	1300	1500	1600	+1,23

Источник. Таблица составлена автором.

По данным приведенной таблицы, также, видно, что доходы магазина с 2023 года по 2025 года увеличились на 1,29%, с 12000 до 15500 тыс. руб. Общие затраты магазина также увеличились за этот же период на 1,29%, с 10700 до 13900 тыс. руб. Прибыль магазина в 2025 году составила 1600 тыс. руб., что на 1,23% больше, чем в 2023 году.

Важнейшим показателем эффективности хозяйственной деятельности торгового предприятия «Финская обувь» является прибыль, в которой отражаются результаты всей торговой деятельности предприятия. Прибыль торгового предприятия рассчитывается как разность между всеми ее доходами и расходами.

в 2023 году $12000 - 10700 = 1300$ руб.

в 2024 году $14000 - 12550 = 1500$ руб.

в 2025 году $15500 - 13900 = 1600$ руб.

Для характеристики эффективности торгового предприятия, а также в целях проведения сравнительного анализа необходимо знать не только абсолютную величину прибыли, но и ее уровень. Уровень прибыли характеризует рентабельность торговых организаций – один из показателей эффективности их деятельности. Наиболее распространенный показатель в

торговли является рентабельность продаж – отношение суммы прибыли к доходу.

1. Рентабельность продаж = Прибыль/ Доход*100%, следовательно:

в 2023 году $1300/12000 * 100\% = 10,8\%$.

в 2024 году $1500/14000 * 100\% = 7,65\%$.

в 2025 году $1600 / 15500 * 100\% = 10,32\%$.

2. Рентабельность затрат = Прибыль/Затраты (Себестоимость)* 100%

в 2023 году $1300/10700 * 100\% = 12,4\%$.

в 2024 году $1500/12550 * 100\% = 11,9\%$.

в 2025 году $1600 / 13900 * 100\% = 11,5\%$.

Нормой рентабельности для микробизнеса считается:

1–5%: низкая рентабельность, бизнес работает "на грани" или требует оптимизации;

5–20%: средняя рентабельность, нормальная и стабильная;

20–30% и выше: высокая, очень успешный микробизнес.

В магазине «Финская обувь» рентабельность продаж и рентабельность затрат средняя позволяющая реинвестировать средства, покрывать непредвиденные расходы и выживать в условиях ограниченных ресурсов. Следовательно, можно сделать вывод о том, что исследуемый микробизнес эффективен и конкурентоспособен.

Магазин функционирует в изменяющихся условиях, жесткой конкурентной среды. На рынке обуви г. Саратова действует много организаций конкурентов магазину «Финская обувь», Основными каналами сбыта обуви в системе розничной торговли обувью являются:

1. Вещевые рынки, на которых представлена импортная обувь (чаще всего производства: Турция, Юго-Восточная Азия; реже европейского).

2. Маркетплейсы (интернет - магазины). Сайты, на которых можно заказать обувь, не выходя из дома, с каждым годом пользуются все большей популярностью.

3. Универсальные и специализированные магазины. К таким магазинам можно отнести: Kari, Lauff, Belwest, Baden, 4Сезона, Big, Chester, «Центр-обувь» и др.

Для анализа конкурентной среды магазина «Финская обувь» я использовал SWOT - метод, который позволил выявить сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности.

Таблица 4 - Матрица SWOT анализа магазина «Финская обувь»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Магазин находится в центре города, что, несомненно, удобно для покупателей. 2. Магазин «Финская обувь» торгует обувью иностранного и отечественного производства 3. Магазин поддерживает цены доступные для покупателя со средними доходами 4. Высокий уровень качества предоставляемых услуг. Продавцы-консультанты имеют большой опыт, работают с начала создания магазина. 	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Открытие еще одного магазина 2. Расширение географии закупки обуви. 3. Разработка эффективной рекламной политики. 4. Заимствование опыта современного обслуживания и продаж. 5. Расширение ассортимента продаж. Возможна продажа детской обуви.
<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. У предприятия всего один магазин 2. Практически все магазины торгуют не только обувью, но и сопутствующими товарами в большей степени, чем магазин «Финская обувь» 3. Отсутствие программы маркетинга на предприятии. Слабая рекламная деятельность 4. Профессионализм продавцов-консультантов нуждается в современных технологиях продаж и обслуживания 5. Возложение дополнительных функций на персонал, не свойственных их основной занятости. 	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточно оборотных средств. Дорогие кредитные средства 2. Возрастающее конкурентное давление. 3. Дополнительные затраты и риск не возврата вложенных средств 4. Экономическая нестабильность и инфляция.

Источник. Таблица составлена автором.

Благодаря SWOT – анализу видны цели, которые магазину необходимо достигать с учетом своих преимуществ и недостатков для повышения конкурентоспособности.

Для улучшения позиций в конкурентной борьбе магазину «Финская обувь» следует предпринять ряд конкурентных стратегий, не требующих

особых материальных затрат, направленных на расширение возможностей, и преодоление угроз, а следовательно улучшения эффективности его функционирования.

1. Формирование товарного ассортимента. Из – за санкций нарушились каналы поставки импортной обуви. В то же время снизились покупательские способности населения, большинство покупателей предпочитают качественную, но более дешевую обувь. Поэтому, в перспективе, магазин планирует дополнить имеющийся ассортимент за счет более дешевой обуви отечественных, китайских и вьетнамских производителей. Такое решение продиктовано и тем, что в последнее время потребители отмечают улучшение качества обуви названных производителей, использующие искусственные и натуральные материалы.

2. Магазины, следовало бы, устранить чрезмерную дифференциацию товара. Покупатель не нуждается в такой разнообразии, которое предлагает магазин, где с трудом можно найти то, что нужно именно ему. Как представляется, сокращение может быть с 72 единиц обуви до 56. Сокращению должна быть подвержена обувь, которая пользуется наименьшим спросом у покупателей.

3. Для поддержания положения среди конкурентов, магазину следует стремиться к расширению товарной номенклатуры, за счет продаж сопутствующих товаров: изделий из кожи, это ремни и сумки и др.

4. Магазины необходимо разработать эффективную рекламную политику, направленную на улучшение его имиджа и известность. Следует обратить внимание на наружные средства информации и оформления. Сюда можно отнести и комплексное оформление фасада, вывески, и различные выносные конструкции.

5. Магазин «Финская обувь» недостаточно использует возможности мерчандайзинга- комплекс маркетинговых техник и правил для продвижения товаров.

Заключение. На основании проведенного исследования конкурентной среды и выбора конкурентной стратегии для предприятия розничной торговли можно сделать следующие выводы:

Конкурентные стратегии - это установленная на достаточно длительный период времени совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

Торговый бизнес может осуществить один из следующих видов конкурентной стратегии:

а) стратегия низких издержек - предполагает максимально возможное снижение издержек производства и реализации товара, что позволяет привлечь максимально возможное количество покупателей;

б) стратегия дифференциации - направлена на придание товару специфических черт, отличающих его от товара конкурента;

в) стратегия оптимальных издержек - предполагает оптимальное сочетание низких издержек и дифференциации;

г) сфокусированная стратегия (или стратегия рыночной ниши) - сориентирована на покупателей с особыми потребностями, вкусами. Также конкурентные стратегии делятся на: наступательные; оборонительные; вертикальной интеграции.

Специализация магазина «Финская обувь», торговля обувью. Магазин находится в самом центре г. Саратова. Организация торгово-технологического процесса в магазине на достаточно хорошем уровне. В магазине обеспечивается эффективное движение товаров от поставщика к покупателю, включая приемку, хранение, подготовку к продаже и обслуживание, с целью максимизации прибыли и удовлетворения спроса. Основные операции (продажа, обслуживание) сочетаются со вспомогательными (приемка, хранение). Традиционно сложилась высокая культура обслуживания.

Неритмичность продаж связана с сезонными особенностями спроса и особыми отклонениями между 2022 и 2025 годами не наблюдается.

Финансовые показатели магазина «Финская обувь» показывают, что бизнес достаточно эффективен и конкурентоспособен. В магазине рентабельность продаж и рентабельность затрат средняя позволяющая реинвестировать средства, покрывать непредвиденные расходы и выживать в условиях ограниченных ресурсов.

Конкуренция на рынке обуви г. Саратова характеризуется высокой интенсивностью, структурными изменениями, влиянием импорта и доминированием маркетплейсов. Однако, магазин «Финская обувь» является достойным конкурентом на рынке обуви в г. Саратов. В то же время необходимо совершенствовать конкурентные стратегии развития хозяйственной деятельности магазина с целью преодоления конкурентных барьеров. Для улучшения позиций в конкурентной борьбе магазина «Финская обувь» следует предпринять ряд конкурентных стратегий, не требующих особых материальных затрат, направленных на расширение возможностей, и преодоление угроз, а следовательно улучшения эффективности его функционирования. Основными направлениями формирования и реализации основных конкурентных стратегий в магазине «Финская обувь» являются, прежде всего, совершенствование формирования ассортимента товаров и создание системы маркетинга, а также улучшение рекламной деятельности.

Магазин «Финская обувь» торгует только обувью отечественного и импортного производства. В последнее время потребители отмечают улучшение качества импортной обуви, поэтому в перспективе магазину «Финская обувь» необходимо расширить географию производителей обуви, ориентироваться в т.ч. на дешевую обувь отечественных, китайских и вьетнамских производителей.

Необходимо устранить чрезмерную дифференциацию товара, т.к. это не приносит никакой пользы, а требует вложения больших средств. Покупатель

не нуждается в такой разнообразии и не видит ценности в таком большом количестве признаков дифференциации, которые предлагает магазин.

Для поддержания положения среди конкурентов, магазину, следует подумать о расширении продаж такой товарной группы как сопутствующие товары, прежде всего, изделий из кожи, это ремни и сумки и др.

Магазину необходимо разработать эффективную рекламную политику направленную на улучшение его имиджа и известность. Следует обратить внимание на значительность и популярность наружных средств информации. Нужно сделать все, чтобы потенциальный покупатель, нашел или заметил место продаж с помощью наружных средств оформления. Сюда можно отнести и комплексное оформление фасада, вывески, и различные выносные конструкции.

Магазин «Финская обувь» недостаточно использует возможности мерчандайзинга- способствовать выгодной продаже и наиболее полному удовлетворению потребительского спроса.

Совершенствование организации коммерческой деятельности в магазине, в т.ч. его маркетинговой деятельности, более четкая детализация функций и задач управления и обслуживания во многом повысит конкурентоспособность магазина «Финская обувь».