

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Повышение конкурентоспособности торгового предприятия  
(на примере цветочного магазина «Эдем», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы  
направления 43.03.01 «Сервис»

Института Истории и Международных Отношений

Григорьевой Анастасии Петровны

Научный руководитель

доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_

Е.В. Иванова

Зав. кафедрой

к.и.н, доцент

\_\_\_\_\_

О.В. Королева

Саратов 2026

**Введение.** Актуальность темы носит многоуровневый характер и обусловлена стремительной трансформацией розничного сектора, особенно в сегменте товаров, тесно связанных с эмоциональной составляющей и личными поводами. Несмотря на кажущуюся стабильность объема спроса на цветы как категорию, внутренняя динамика рынка кардинально усложняет условия ведения бизнеса. Во-первых, выход на рынок маркетплейсов и агрегаторов усилил ценовое давление на малый бизнес. Во-вторых, выросли требования клиентов к цифровизации сервиса и скорости доставки. В-третьих, риски связаны с низкой лояльностью покупателей и сложностью управления скоропортящимся товаром. Особую значимость исследованию придает тот факт, что рассматриваемое предприятие, цветочный магазин «Эдем», впоследствии прекратило деятельность, что позволяет не только оценить его конкурентные позиции в период работы, но и выявить управленческие и организационные факторы, повлиявшие на устойчивость бизнеса.

Теоретическую базу исследования составили труды М. Портера, Ф. Котлера, Р. Фатхутдинова, Г. Азоева и других экспертов в области конкуренции и маркетинга, а также профильные ГОСТы и нормативно-правовые акты. Информационной основой практической части послужили данные интернет-ресурсов (Яндекс.Карты), официальные сайты магазинов-конкурентов и результаты авторского опроса потребителей.

В работе проведен комплексный анализ цветочного магазина «Эдем» с помощью моделей SWOT, VRIO и пяти сил Портера. На основе полученных данных разработаны четыре стратегии повышения конкурентоспособности, для которых составлен план реализации, рассчитаны затраты и показатели окупаемости, подтвердившие их экономическую целесообразность. Кроме того, в работе отдельно рассмотрены причины, по которым предприятие оказалось уязвимым с организационной точки зрения, несмотря на наличие ряда конкурентных преимуществ.

Цель бакалаврской работы – выявление ключевых факторов конкурентоспособности, способствовавших формированию и укреплению рыночных позиций цветочного магазина «Эдем», и разработка на их основе универсальных рекомендаций по повышению эффективности предприятий малого бизнеса в сфере розничной торговли цветочной продукцией.

Для того, чтобы достигнуть поставленной цели, нужно решить следующие задачи:

1. Исследовать понятие конкурентоспособности торгового предприятия и инструменты ее оценки.
2. Выявить пути повышения конкурентоспособности торгового предприятия.
3. Провести анализ рыночной среды цветочного магазина «Эдем».
4. Провести ретроспективный анализ деятельности магазина «Эдем» и оценить его конкурентные позиции на момент работы.
5. Разработать практические рекомендации по повышению конкурентоспособности и устойчивости торгового предприятия (на примере цветочного магазина «Эдем») для действующих предприятий аналогичного типа.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка использованных источников. Актуальность поставленной проблемы, цели и задачи работы, ее объект, предмет и структура описаны во введении. Первая глава посвящена теоретическим основам исследования конкурентоспособности торговых предприятий и путей ее повышения. Во второй главе проводится анализ конкурентоспособности цветочного магазина «Эдем», рассматриваются причины его закрытия, выявляются ключевые сильные и слабые стороны предприятия. Третья глава включает в себя описание ретроспективных рекомендаций повышения конкурентоспособности цветочного магазина «Эдем» и оценку их эффективности, а также проективные рекомендации для аналогичных предприятий.

**Основное содержание выпускной квалификационной работы.** В первой главе работы рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности торгового предприятия. На основе анализа научной литературы установлено, что конкурентоспособность представляет собой комплексную характеристику предприятия, отражающую его способность эффективно функционировать на рынке, удерживать и расширять клиентскую базу, адаптироваться к внешним изменениям и формировать устойчивые преимущества по сравнению с конкурентами. Подчеркивается, что для торгового предприятия конкурентоспособность складывается из совокупности внутренних и внешних факторов: уровня сервиса, ассортимента, ценовой политики, квалификации персонала, узнаваемости бренда, местоположения, логистики, качества коммуникаций с потребителем и способности использовать современные цифровые инструменты.

В работе систематизированы инструменты оценки конкурентоспособности. Более подробно рассмотрены такие инструменты, как модель пяти сил Портера, SWOT-анализ, сценарное планирование, анализ цепочки создания ценности, VIRO-анализ, KPI-подход, бенчмаркинг и моделирование на основе теории игр. Сделан вывод о том, что наиболее достоверная оценка конкурентоспособности достигается при использовании комплекса методов, сочетающих анализ внешней среды, внутренних ресурсов предприятия и сравнительного положения организации на рынке.

Особое внимание в первой главе уделено факторам рыночной среды. На основе подхода Ф. Котлера показано, что на деятельность торгового предприятия воздействуют факторы микросреды и макросреды. К микросреде относятся покупатели, конкуренты, поставщики, посредники и контактные аудитории; к макросреде — экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы. Обосновано, что анализ рыночной среды является необходимой предпосылкой выбора адекватной конкурентной стратегии. В условиях текущей ситуации на рынке флористики критическим фактором макросреды выступает развитие онлайн-

агрегаторов (таких как Flowwow), которые меняют потребительское поведение и устанавливают новые стандарты сервиса, вынуждая локальных игроков либо вступать в ценовую борьбу, либо радикально улучшать качество своего уникального предложения.

В главе также исследованы конкурентные стратегии, прежде всего классификация М. Портера, включающая стратегию лидерства по издержкам, стратегию дифференциации и стратегию фокусирования. Подчеркивается, что для предприятий малого розничного бизнеса наиболее перспективным направлением часто становится сочетание элементов дифференциации и фокусирования, позволяющее сформировать уникальное предложение в рамках локального рынка и повысить ценность товара или услуги для конкретной целевой аудитории. Это позволяет малым предприятиям уходить от прямого столкновения с крупными федеральными сетями, выигрывая за счет персонализации, авторского подхода и формирования эмоциональной привязанности клиента к бренду.

Во второй главе был проведен анализ конкурентоспособности цветочного магазина «Эдем» (на период его работы, так как предприятие было ликвидировано 18 мая 2026 года) в условиях рынка города Саратова. Была дана общая характеристика магазина, рассмотрены особенности его деятельности, ассортимент, каналы коммуникации с потребителями, целевая аудитория и финансовые показатели. Магазин «Эдем» функционировал как предприятие индивидуального предпринимателя, находился в городе Саратове и работал в круглосуточном режиме без выходных. Ассортимент магазина включал как традиционные цветочные позиции, так и авторские букеты, свадебную флористику, сопутствующие товары и изделия ручной работы. Особенностью магазина являлось то, что он делал акцент не только на продаже цветов, но и на создании атмосферы. Интерьер отличался яркими акцентами, а в работе магазина использовались дополнительные элементы клиентского сервиса, такие как возможность посещения с домашними животными, бесплатный Wi-Fi, скидочные купоны для постоянных клиентов

и проведение мастер-классов по флористике. Все это способствовало формированию положительного впечатления и повышало привлекательность магазина для части аудитории. Кроме того, магазин вел сообщество во ВКонтакте, где публиковались обзоры новых товаров, примеры букетов и отзывы покупателей. Анализ вовлеченности продемонстрировал высокий показатель интереса аудитории, что свидетельствовало о наличии лояльного сообщества вокруг бренда, но несмотря на это, организации не хватало системности в онлайн-продвижении.

Во второй главе также был проведен финансовый анализ предприятия. Расчеты показали, что по итогам 2025 года рентабельность магазина составила 11,5 %, коэффициент текущей ликвидности — 2,1, оборачиваемость активов — 0,9, а коэффициент финансовой устойчивости — 0,6. В совокупности эти показатели позволили сделать вывод о стабильном финансовом положении предприятия. Магазин обладал достаточным объемом оборотных средств для покрытия краткосрочных обязательств, демонстрировал приемлемую прибыльность и находился в пределах нормативных значений по финансовой устойчивости. Это означает, что с точки зрения внутренней экономики предприятие было жизнеспособным и не находилось в кризисном состоянии.

В то же время были выявлены и определенные недостатки. У предприятия отсутствовал собственный сайт, не было полноценной программы лояльности, а визуальное оформление фасада воспринималось потребителями неоднозначно. Следовательно, у магазина имелся потенциал для дальнейшего роста конкурентоспособности, но для его реализации требовались дополнительные управленческие решения.

Был проведен анализ рыночной среды, целевой аудитории и конкурентов магазина «Эдем» на период его работы. Исследование показало, что рынок цветочной торговли в Саратове характеризуется высокой насыщенностью, а значит, уровень конкуренции в отрасли является крайне высоким. Это означает, что простого наличия товара уже недостаточно для

успешной работы: предприятие должно предлагать покупателю дополнительные ценности, сервисные преимущества и убедительное позиционирование. На основе опроса целевой аудитории было установлено, что основными покупателями являются люди в возрасте от 18 до 54 лет, чаще всего приобретающие цветы по определенному поводу. Покупатели в первую очередь обращают внимание на свежесть цветов, широкий ассортимент, вежливость персонала, эстетический образ магазина и наличие удобных способов заказа. Результаты опроса показали, что клиенты магазина «Эдем» положительно оценивают качество продукции и работу персонала, но при этом указывают на такие зоны роста, как отсутствие сайта, недостаточно эстетичная вывеска и нехватка программы лояльности.

В свою очередь, конкурентный анализ показал, что у магазина «Эдем» имеются сильные соперники как среди локальных цветочных магазинов, так и среди онлайн-агрегаторов и магазинов-заменителей. При этом у конкурентов уже имеются сайты, бонусные программы, более заметные вывески и более активное продвижение в сети. Сравнительный анализ магазина «Эдем» с основными конкурентами позволил выявить его сильные и слабые стороны. С одной стороны, «Эдем» выделялся разнообразием ассортимента, высоким качеством букетов и хорошей вовлеченностью аудитории в социальных сетях. С другой стороны, он проигрывал конкурентам по уровню цифровизации, визуальной подаче и узнаваемости бренда. Таким образом, второй параграф второй главы работы показал, что «Эдем» имел конкурентный потенциал, но ему не хватало способов выделиться среди конкурентов.

В параграфе 2.3 была дана оценка уровня конкурентоспособности магазина «Эдем» на период его работы с использованием модели пяти сил Портера, SWOT-анализа и VIRO-анализа. Экспресс-оценка по модели Портера показала, что наибольшее влияние на магазин оказывают потребители и конкуренты. Это означает, что предприятие вынуждено учитывать высокую чувствительность клиентов к цене, качеству и удобству

покупки, а также давление со стороны большого числа альтернативных предложений на рынке. SWOT-анализ позволил выявить, что к сильным сторонам магазина относятся комплексность предложения, квалификация персонала и налаженные связи с поставщиками, а к слабым — слабый бренд, отсутствие собственной службы доставки и сезонность спроса. Среди возможностей были выделены развитие партнерств, повышение покупательской способности потребителей, автоматизация сервисов и использование цифровых каналов, тогда как угрозами выступали рост конкуренции, изменение предпочтений клиентов и экономическая нестабильность.

VIRO-анализ показал, что основой конкурентоспособности цветочного магазина «Эдем» являлся сильный персонал, обладающий уникальными навыками и компетенциями, а также надежные поставщики, обеспечивающие наличие свежих и разнообразных цветов. Именно эти ресурсы формировали наиболее значимые преимущества магазина и создавали основу для его дальнейшего развития. Согласно анализу, весьма целесообразно было бы сосредоточиться на усилении бренда магазина и повышении его узнаваемости среди целевой аудитории. Также внимание следовало бы уделить автоматизации процессов обслуживания и взаимодействия с клиентами, потому что это позволило бы повысить эффективность работы, улучшить качество сервиса и сократить отставание от конкурентов. В результате проведения VIRO-анализа было получено сочетание профессиональной команды, качественной продуктовой базы, продвижения бренда и цифровизации внутренних процессов, что в итоге сформировало бы наиболее перспективное направление для гипотетического укрепления позиций магазина «Эдем» на локальном рынке.

Дополнительно на примере магазина «Эдем» было показано, что ликвидация предприятия при высоком потенциале роста может быть вызвана не рыночными факторами, а его организационной хрупкостью. Основные риски потери бизнеса включают критическую зависимость от единоличных

решений собственника, отсутствие системы преемственности и делегирования полномочий, а также подверженность владельца профессиональному выгоранию. Недостаточная формализация бизнес-процессов делает функционирование компании невозможным без личного участия руководителя, что подтверждает необходимость развития внутренней управленческой устойчивости.

В третьей главе были разработаны ретроспективные рекомендации повышения конкурентоспособности цветочного магазина «Эдем» и проведена оценка их эффективности, а также предложены проективные рекомендации для аналогичных предприятий.

Был сформирован комплекс мероприятий, направленный на возможное укрепление конкурентных позиций предприятия, если бы оно не было закрыто.

В первую очередь было предложено изменение вывески и экстерьера магазина. Это мероприятие имело бы принципиальное значение, поскольку вывеска формирует первое впечатление о магазине и влияет на решение покупателя войти внутрь. В условиях высокой конкуренции и эмоционального характера покупки цветов визуальная привлекательность фасада становится важным инструментом конкурентной борьбы. Новая вывеска должна была бы повысить читаемость, эстетическую привлекательность и узнаваемость магазина, а также лучше соответствовать его названию и тематике.

Вторым направлением стала PR-кампания с участием локальных блогеров и продвижением авторской линейки букетов. В данном случае упор был бы сделан на создание уникального визуального и смыслового образа бренда, который позволил бы выделить магазин среди конкурентов. Авторская линейка букетов должна была бы стать основой уникального торгового предложения, а продвижение через блогеров — инструментом расширения охвата и формирования доверия со стороны потенциальных клиентов. Такой подход соответствует стратегии дифференциации,

поскольку делает акцент не на снижении цены, а на создании ценности и эмоциональной связи с брендом.

Третьим важным мероприятием стало бы создание сайта с 2Д-конструктором букетов. Именно эта рекомендация являлась бы ключевой, поскольку она обеспечивает практическое воплощение уникального торгового предложения. Онлайн-конструктор позволил бы клиенту самостоятельно собирать букет из доступных позиций, оценивать итоговую стоимость, выбирать оформление и, видя итоговый предполагаемый результат, сразу оформлять предзаказ. Это не только повысило бы удобство покупки, но и сделало бы процесс более персонализированным, прозрачным и современным. Для цветочного магазина особенно важно, чтобы клиент не просто приобрел товар, а получил возможность участия в его создании. Такой формат усилил бы эмоциональную ценность покупки и сделал предложение магазина более уникальным.

Четвертым направлением стало бы внедрение программы лояльности. Данная мера была бы ориентирована на удержание постоянных клиентов, стимулирование повторных покупок и повышение общей лояльности к бренду. В условиях, когда ценовая политика предприятия находится на среднем рыночном уровне и не является главным отличительным признаком, программа лояльности создает дополнительную мотивацию для выбора именно этого магазина. Она позволяет сформировать привычку возвращаться, повышает частоту покупок и уменьшает вероятность ухода клиента к конкурентам.

Были проведены расчеты окупаемости разработанных ретроспективных рекомендаций для «Эдема». Общая сумма затрат на реализацию комплекса мероприятий составила 279 700 рублей. При этом прогнозируемый дополнительный ежемесячный доход, рассчитанный с учетом роста продаж, повторных покупок и дополнительной выручки от цифровых и маркетинговых инструментов, позволил оценить срок окупаемости примерно в 15,5 месяца. Это свидетельствует о том, что

предложенные мероприятия были бы экономически оправданы и могли бы принести положительный результат в относительно короткий срок.

Было также отмечено, что рекомендации по повышению конкурентоспособности магазина «Эдем» носят универсальный характер и применимы для большинства участников цветочного рынка. Предложенный комплекс мер направлен на преодоление высокой конкуренции, сезонности и зависимости от сервиса через пять ключевых векторов.

Во-первых, это совершенствование визуальной идентификации: обновление фасадов и интерьера для формирования узнаваемого бренда и стимулирования эмоциональных покупок. Во-вторых — цифровая трансформация, включающая запуск сайта с онлайн-каталогом и уникальным для Саратова 2D-конструктором букетов, что создает мощное конкурентное преимущество. В-третьих — внедрение программ лояльности для превращения разовых продаж в регулярные. Четвертым направлением выступает усиление репутации через авторский тематический продукт и локальные коллаборации, что позволяет малым магазинам успешно конкурировать с крупными сетями за счет индивидуальности. Наконец, пятый вектор, особенно важный из-за примера цветочного магазина «Эдем», предполагает децентрализацию управления: делегирование функций и внедрение стандартов работы для обеспечения устойчивости бизнеса и снижения зависимости от личности собственника.

Был сделан общий вывод о том, что рекомендации, разработанные на примере цветочного магазина «Эдем», обладают более широким прикладным значением и могут использоваться как общие ориентиры для предприятий цветочной торговли. Их универсальность обусловлена тем, что они направлены на решение типичных для отрасли задач: повышение визуальной привлекательности магазина, развитие цифрового сервиса, усиление клиентской лояльности, формирование узнаваемого бренда и снижение управленческих рисков. В совокупности это делает предложенный комплекс мер актуальным не только для одного конкретного предприятия, но и для

большинства цветочных магазинов, стремящихся укрепить свои рыночные позиции в условиях высокой конкуренции.

**Заключение.** Данная работа была посвящена комплексному анализу текущего положения цветочного магазина на высококонкурентном рынке, разработке стратегических путей повышения его конкурентоспособности и оценке их целесообразности.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности торговых предприятий. Было уточнено, что понимается под торговым предприятием, конкуренцией и конкурентоспособностью, а также показано, почему эти понятия важны для оценки работы магазина. В главе были изучены основные подходы к анализу рынка и положения предприятия на нем, в том числе анализ внешней среды и внутренних возможностей компании. Для этого были рассмотрены такие инструменты, как SWOT-анализ, VRIO-анализ, модель пяти сил Портера и другие методы оценки. Также в первой главе были изучены факторы, которые влияют на конкурентоспособность магазина: качество товаров и услуг, уровень сервиса, оформление торговой точки, работа с клиентами, ассортимент, цена и способность быстро реагировать на изменения рынка. Кроме того, были рассмотрены основные стратегии, которые помогают повысить конкурентоспособность.

Во второй главе был проведен анализ деятельности цветочного магазина «Эдем» в период его работы. Было рассмотрено его общее положение, оформление магазина, работа в социальных сетях, уровень вовлеченности аудитории и финансовые показатели. Также были изучены целевая аудитория магазина и его конкуренты, проведен опрос покупателей, проанализированы их предпочтения, частота покупок, критерии выбора магазина и пожелания по улучшению работы. На основе собранных данных были выявлены сильные стороны магазина, такие как высокий уровень сервиса, квалифицированный персонал, налаженные связи с поставщиками и достаточно широкий ассортимент. При этом были отмечены и слабые

стороны, среди которых отсутствие собственного сайта, программы лояльности, быстрой доставки и недостаточно удачное визуальное оформление. Кроме того, были проведены анализ по модели пяти сил Портера, SWOT-анализ и VIRO-анализ, которые показали, что основное конкурентное давление исходило от покупателей и конкурентов, а главными ресурсами магазина были персонал и поставщики.

В третьей главе был разработан комплекс мероприятий, направленных на укрепление рыночных позиций. Среди них: обновление визуального имиджа, PR-кампания и программа лояльности. Особое внимание было уделено созданию сайта с 2D-онлайн-конструктором букетов, так как в настоящее время в Саратове отсутствуют цветочные магазины, предлагающие подобный функционал. Опираясь на опыт цветочного магазина «Эдем» была разработана рекомендация по снижению зависимости бизнеса от единоличного управления собственника посредством делегирования операционного контроля профессиональному менеджеру или администратору, а также формализации процессов через систему регламентов. Данная мера позволит повысить устойчивость предприятия, делегировать рутинные задачи и сосредоточить ресурсы на стратегическом развитии.

В результате расчетов установлено, что суммарные затраты на потенциальную реализацию мер составили бы 279 700 рублей с периодом окупаемости около 1,5 лет.

Проделанная работа подтверждает, что повышение конкурентоспособности в цветочной рознице достигается не через ценовую войну, а через глубокое внутреннее развитие: цифровизацию сервиса, создание уникального клиентского опыта и выстраивание профессиональной структуры управления. Выводы работы обладают широким прикладным значением и могут служить ориентиром для большинства участников цветочного рынка, стремящихся к долгосрочному выживанию в условиях высокой конкуренции.