

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ СФЕРЫ РИТЕЙЛА

Максимчук Максим Владимирович,

Статья посвящена анализу конкурентных преимуществ и конкурентоспособности двух крупнейших компаний сферы ритейла России: ПАО «Магнит» и X5 Retail Group N.V. В работе даны краткие характеристики этих компаний, выявлены основные конкурентные преимущества и определены факторы повышения конкурентоспособности предприятий. Проведен анализ сильных и слабых сторон методом построения лепестковой диаграммы как индикатора развития конкурентных преимуществ компании. Автором выявлены основные факторы конкурентоспособности компаний «Магнит» и «X5 Retail Group».

Ключевые слова: конкурентные преимущества, хозяйственная деятельность, конкурентоспособность, российский ритейл.

JEL- коды: L80.

Введение. Во время пресс-конференции 14 декабря 2017г. Президент РФ Владимир Путин сказал: «Россия должна быть устремлена в будущее, экономика должна быть построена на высоких технологиях, производительность труда должна многократно возрасти»¹. Обеспечение конкурентоспособности является основной стратегической задачей любого предприятия, устремленного в будущее. Функционирование предприятий не представляется возможным без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Особенно это касается российских компаний продуктового ритейла, где существует бесчисленное множество крупных и малых компаний, которые активно пытаются отнять долю рынка друг у друга, и лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. В статье применяется комплексный подход к вопросам оценки конкурентных преимуществ и анализу основных факторов конкурентоспособности двух крупнейших компаний сферы России: ПАО «Магнит» и X5 Retail Group N.V.

Цель работы - выявление основных конкурентных преимуществ компаний сферы ритейла на примере «Магнит» и «X5 Retail Group». Для раскрытия цели поставлены следующие задачи:

1. составить характеристики компаний сферы ритейла «Магнит» и «X5 Retail Group»;
2. проанализировать конкурентную среду и оценить конкурентоспособность «Магнит» и «X5 Retail Group»;
3. выявить основные факторы конкурентоспособности компаний «Магнит» и «X5 Retail Group».

¹ Джанашия В., Скоробогатов П. Макет программы // Эксперт. —2017. - №51 – С. 13.

Характеристика деятельности ПАО «Магнит». Компания «Магнит» — российская компания розничной торговли и одноимённая сеть продовольственных магазинов (большая часть из них имеют формат «магазин у дома»). По состоянию на конец 2016 года, Магнит является крупнейшей в стране сетью по числу продовольственных магазинов². Магнит входит в десятку крупнейших мировых компаний сферы ритейла по капитализации. Головная организация сети – Закрытое акционерное общество (ЗАО) «Тендер». ЗАО «Тендер» является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ. Штаб-квартира организации расположена в г. Краснодар. По состоянию на 01.12.2017 г. единственным акционером ЗАО «Тендер» является ПАО «Магнит».

В настоящее время ПАО «Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. На 31 декабря 2016 года сеть компании включала 14 059 торговых точек, из них: 10 521 — в формате «магазин у дома», 237 гипермаркетов, 194 магазина «Магнит Семейный» и 3 107 — «Магнит Косметик». Количество магазинов сети Магнит растёт в арифметической прогрессии. Так, за 5 последних лет общее количество магазинов выросло в 3 раза (Табл. 1). Также «Магнит» лидирует и по выручке компании, которая за 2016 год составила 1,07 трлн рублей, что является самым большим показателем, среди всех компаний ритейла в России.

Таблица 1.

Динамика основных показателей по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения за 2011-2016 года ПАО «Магнит»

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Количество магазинов	5 309	6 884	8 093	9 711	12 089	14 059
Количество населенных пунктов	1 389	1 605	1 868	2 108	2 361	2 494
Количество покупателей, млн.	1 644	2 033	2 465	2 944	3 377	3 817
Количество сотрудников	144 520	181 429	217 258	257 551	265 982	271 369

Источник: составлено автором на основании данных: Официальный сайт ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]. URL: <http://magnit-info.ru>

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2494 населенных пунктах Российской Федерации. Зона покрытия магазинов занимает огромную территорию, которая растянулась с запада на восток от Брянска до Красноярска, а с севера на юг — от Мурманска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северо-кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах³. Кроме этого магазины «Магнит» расположены в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах. Магазины розничной сети «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек.

Одно из главных конкурентных преимуществ компании, которое отличает её от других компаний ритейла в России, - эффективный процесс доставки товаров в магазины. Этот процесс возможен только благодаря мощной логистической системе. Для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 35 распределительных центров, одни из самых

² 10 крупнейших торговых компаний России // Forbes. —2016. - № 3.

³ «Магнит» распределится в Оренбуржье // Эксперт Урал. —2016. - № 50(713).

крупных расположены в Иваново, Саратовской области, Нижнем Новгороде и Самарской области⁴. Своевременную доставку продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, который насчитывает более 6000 автомобилей марки MAN и Renault (половина от всего автопарка MAN в Российской Федерации).

Таким образом, сегодняшний «Магнит» является одновременно крупнейшим продуктовым ритейлером России и крупнейшим частным работодателем в России. Общая численность сотрудников компании составляет более 270 000 человек, по данным на 31 декабря 2016.

Характеристика деятельности X5 Retail Group N.V. X5 Retail Group – второй по выручке ритейлер на российском рынке продуктовой розницы, является одним из самых динамично развивающихся ритейлов как в России, так и в мире. В настоящее время компания занимает второе место в рейтинге самых крупных ритейлеров России по объему выручки (Табл. 2), уступая первое место своему конкуренту – компании «Магнит». Стоит отметить, что X5 не всегда занимала второе место, так до 2013 года X5 обгонял «Магнит» по всем показателям.

Таблица 2.

Динамика чистой выручки крупнейших сетей сферы ритейла в 2008-2016 г, млрд руб.

Юридическое название	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
X5 Retail Group N. V.	207	275	342	452	490	530	633	804	1025
Магнит, ПАО	130	168	235	334	450	590	765	951	1074
Ашан, ООО	129	159	170	205	235	281	315	340	345
МЕТРО Кэш энд Керри, ООО	112	115	118	116	114	140	183	223	231

Источник: Информационное Агентство «Инфолайн»: [Электронный ресурс]. URL: <http://infoline.ru/>

Группа компаний X5 является мультиплатформенной компанией сферы ритейла, основным акционером которой является «Альфа-группа», ей принадлежит контрольный пакет акций компании - 50% всех акций⁵. Остальные акции компании либо принадлежат частным инвесторам в небольших процентах, либо находятся в свободном обращении на бирже Москвы и Лондона.

«X5 Retail Group» является ведущей российской компанией розничной торговли, которая, в отличие от «Магнит», создает и управляет не одной компанией, а целым портфелем брендов и компаний, стремясь быть мультиплатформенной компанией ритейла. Компания управляет следующими розничными сетями, расположенными в основном в Российской Федерации: сеть эконом-класса «Пятерочка», сеть супермаркетов «Перекресток», сеть гипермаркетов «Карусель», магазины «Экспресс», работающие под брендами «Перекресток Экспресс» и «Копейка», а также интернет-магазин E5.RU⁶.

⁴ Козлов В. «Магнит»: стратегия агрессивного профессионализма // Эксперт Юг. —2014. - № 29-30(319).

⁵Официальный сайт розничной сети x5 retail group: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.x5.ru/>

⁶ Там же.

Пятерочка является дисконтером т.е. магазином у дома с низкими ценами, при этом пятерочка составляет 76% всей торговой сети X5 по доле от чистой выручки.

Перекресток позиционируется как сеть супермаркетов со средним товарным ассортиментом, высокими ценами и товарами в основном премиум-класса.

Карусель является сетью супермаркетов большой площадью и большим количеством представленного ассортимента, однако при этом в России открыто всего 90 супермаркетов Карусели.

Для поддержания конкурентных преимуществ в регионах X5 Retail Group создала надежную цепочку поставок товаров в магазины. Как одна из крупнейших розничных сетей в России по объемам продаж, компания является важнейшим торговым партнером для многих отечественных и зарубежных производителей продуктов питания. Благодаря масштабу операций и широкому географическому охвату Компания получает выгодные закупочные условия от поставщиков, поэтому покупатель в этих магазинах платит меньше. Для оперативной доставки продуктов в магазины была создана современная логистическая инфраструктура, использующая в своей работе самые современные технологии, которая к концу 2016 года включала 36 распределительных центра площадью 610 тыс. кв. м. В 2016 году уровень централизации в Компании увеличился до 85% по сравнению с 75% в 2014 году.⁷ Большая и разнообразная база магазинов Компании, широкая география присутствия, развитая логистика и надежные информационные системы обеспечивают прочную платформу для дальнейшего устойчивого роста бизнеса.

Таким образом X5 Retail Group N.V. является вторым ритейлером по выручке в стране. Основной особенностью компании является её мультиформатная организационная структура, которая состоит из 5 форматов магазинов, который из которых ориентирован на своего покупателя.

Конкурентные преимущества ПАО «Магнит» и X5 Retail Group N.V. На сегодняшний день конкуренция между предприятиями розничной торговли в России очень велика, что связано с большим количеством как крупных, так и мелких фирм в отрасли. Из этого следует, что, если компания хочет выжить в условиях такой жесткой конкуренции, значит ей необходимо быть конкурентоспособной. При этом под понятием конкурентоспособности стоит понимать способность фирмы использовать все возможные ресурсы, а сама конкурентоспособность имеет 2 уровня – продукта и фирма⁸.

Выявляя основные конкурентные преимущества таких компаний, как ПАО «Магнит» и X5 Retail Group N.V, можно определить все основные аспекты, которые привлекают клиентов. Учитывая, что обе компании довольно сильно различаются в своей структуре – «Магнит» в основном ориентирует магазины розной торговли, а X5 Retail Group представляет из себя мультиплатформенную компанию, то основное сравнение будет происходить не между такими компаниями, как ПАО «Магнит» с X5 Retail Group N.V., а между розничными сетями «Магнит у дома» с сетью «Пятерочка» и частично с «Карусель».

Рассматривая первую ступень конкурентоспособности – факторы конкурентоспособности товара, можно выделить основные из них:

- ассортимент;
- качество (условно);

⁷ Официальный сайт розничной сети x5 retail group: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.x5.ru/>

⁸ Практикум по дисциплине «Стратегический менеджмент» / Сост. Т.С. Щербакова. – М.: ГУУ, 2011. – С.14 -17.

- система скидок;
- сервис (возможность вернуть или отложить товар; наличие специалистов в отделах; возможность сделать товар на заказ и т.д.);
- продажная цена;
- цена эксплуатации;
- известность торговых марок поставщиков;
- региональное покрытие.

Ассортимент. Пятерочка и Магнит продают очень большой перечень дифференцированных товаров. Так, продуктовый ассортимент каждой сети насчитывает 3000-5000 артикулов, большинство из которых в Магните и Пятерочке являются полностью идентичными. Однако среднее количество ассортимента по магазинам Пятерочка составляет порядка 3000-3500 позиции, при этом в розничных магазинах Магнита эта цифра доходит до 4000-5000 позиций⁹, из чего можно сделать вывод, что ассортимент в Магните больше, чем в Пятерочке.

Качество. Пятерочка и Магнит продают очень большой перечень дифференцированных товаров, из-за чего объективно говорить о качестве товаров невозможно. Однако Магнит позиционирует себя, как магазин с более дешевыми ценами, из-за чего страдает и качество продукции. Это связано с тем, что многие товары в Магните закупаются у местных поставщиков, а не через крупные сети дистрибьюторов, из чего следует, что их качество будет ниже, чем у аналогичных товаров крупных поставщиков. В Пятерочке все товары закупаются централизованно у крупных поставщиков, что повышает качество продукции и дает возможность контролировать закупаемую продукцию путем проведения постоянных контрольных закупок. Из этого следует, что качество продукции в Пятерочке будет выше, чем у аналогичных товаров в Магните.

Система скидок. Основная система скидок в Магните и Пятерочке одинаковая – определяются группы товаров, на которые делаются скидки 20-40% интервалом на 1-2 недели или же на несколько дней. Однако, кроме основной системы скидок, в Пятерочке можно получить и бонусные карты «Выручайка»¹⁰, где с каждой покупки накапливаются бонусы. В Пятерочке действует дополнительная скидка для пенсионеров в размере 5%, а также каждую среду для семьи дается дополнительная скидка в размере 10%. В ответ на введение этой карты в магазинах Магнит стали проводиться дополнительные акции – «скидки по дням недели», в результате каждый день на определенный товар предоставляется дополнительная скидка в 20%. Из этого следует, что система скидок в Пятерочке более продуманная, чем в Магните.

Система скидок в Пятерочке развита намного лучше, чем в Магните, где присутствуют только основная система скидок и недельные скидки на определенные товары. Продажная цена в Пятерочке не является конкурентным преимуществом, а значит компания не может снижать цену товаров благодаря более низким издержкам. Из-за этого «X5» решили пойти по другому пути – не снижать отпускные цены на свои товары, а сделать выгодные бонусные карты.

Как уже говорилось ранее, компания X5 входит в финансовый холдинг «Альфа Группа». Благодаря этому компания наладила выпуск карт Клуба перекресток, в которой

⁹ Козлов В. Отчего развернуло «Магнит» // Эксперт Юг. —2017. - № 21(590).

¹⁰ Официальный сайт карты «Выручайка» [Электронный ресурс]. URL: <https://5kard.ru/card/>

предоставляет бонусы на покупки¹¹. X5 создала свою кредитную карту, при этом существует не только 1 карта, а целая линейка кредитных/накопительных продуктов (Табл. 3).

Таблица 3.

Линейка кредитных (накопительных) продуктов клуба «Перекресток»

Наименование карты	Возможности	Накопление и расход баллов
"Клуб Перекресток"	Только копить баллы с каждой покупки	За каждые 10 потраченных рублей получаешь 1 балл, за каждые 10 баллов получаешь скидку на 1 рубль.
"Платежная Перекресток" карта	Является банковской картой, которой можно расплачиваться только в Перекрестке, на которой можно хранить до 10 тыс., а также получать дополнительные баллы за покупки	10 потраченных рублей = 2 балла, 10 баллов = 1 рубль скидки.
"Дебетовая Перекресток" карта	Является банковской картой Альфа-банка, которой можно платить в любом месте, а не только в Перекрестке. Нет ограничение на хранение денег. Бесплатное пополнение в любом банке	10 потраченных рублей = 3 балла, 10 баллов = 1 рубль скидки. Товары категории "Любимые продукты" 10 баллов = 3 рубля скидки.
"Кредитная Перекресток" карта	Ко всем возможностям дебетовой карты перекресток добавляется возможно брать товары в кредит без процентов на срок до 90 дней.	10 потраченных рублей = 4 балла, 10 баллов = 1 рубль скидки. Товары категории "Любимые продукты" 10 баллов = 3 рубля скидки.

Источник: составлено автором на основании данных: Официальный сайт сети магазинов «Перекресток» [Электронный ресурс]. URL: www.perekrestok.ru

У компании X5 имеется довольно обширная система накопительных карт. Еще одним из конкурентных преимуществ X5 перед Магнитом является наличие онлайн магазина. Благодаря этому покупатели могут заказать необходимые товары через интернет и получить свой заказ в любом из магазинов Перекрестка или Пятерочки.

В Магните, в отличие от X5, нет своих дисконтных карт, а также интернет-магазина, что является одним из основных конкурентных преимуществ группы компаний X5.

Сервис. Сервис в Магните и Пятерочке не отличается большим разнообразием, можно даже утверждать, что он минимальный. Это связано с тем, что обе торговых сети стараются минимизировать свои издержки любыми путями. В Магните и Пятерочке практически отсутствуют консультанты в торговых залах; отсутствуют терминалы для считывания цены в

¹¹ Официальный сайт ЗАО «Пятерочка» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.5ka.ru/>

зале; часто отсутствуют ценники или цена, определенная неправильно; нет возможности быстро осуществить возврат или отложить необходимый товар. Это все говорит о том, что как в Магните, так и в Пятерочке сервис находится на очень низком уровне¹².

Продажная цена. Для определения продажной цены можно сравнить некоторые категории товаров по их стоимости. Для этого автор статьи посетил магазины Магнит и Пятерочка на улице Фрунзе в г. Смоленске. Оба магазина находятся на одной улице в шаговой доступности друг от друга (Табл. 4).

Таблица 4.

Сравнение цен в Магните и Пятерочке

Наименование	Цена в Магните, руб.	Цена в Пятерочке, руб.
Молоко "Простоквашино" 3,5% 0,9 л.	59,96	62,95
Квас "Русский дар", 2 литра	61,09	69,45
Нарезной хлеб "Huggys" 12 ломтиков, 470 г	75,79	93,39
Печенье "Choco Pie", 168 г	57,9	68,89
Конфеты на развес "Степ", 1кг	230,8	365,61
Газированная вода "Источник Жизни", 2 л.	23,6	23,5
Нектар "Rich" вишневый, 1 л.	98,7	121,5
Чай черный Greenfield, 25 пакетиков	69,32	89
Наггетсы куриные "Мираторг", 300г	115,6	165

Источник: составлено автором на основании данных, полученных в результате личного посещения магазинов Магнит и Пятерочка в г. Смоленск, ул. Фрунзе.

В Магните весь ассортимент намного дешевле, чем в Пятерочке, несмотря на то, что оба магазина находятся в шаговой доступности друг от друга, имеют примерно одинаковый размер и ассортимент. В магазине Магнит были представлены товары региональных производителей, которые были намного дешевле своих аналогов из других регионов. Так, квас «Ставр» 2 литра стоит 34,8, а сметана «Смолянка» 180 грамм, 15% стоит 21 рубль. Из всего этого можно сделать вывод, что продажная цена в Магните меньше, чем в Пятерочке.

Цена эксплуатации. Из Табл. 4 следует, что «Магнит» является лидером по продажной цене, что достигается благодаря более низким издержкам, следовательно «Магнит» является лидером по издержкам. Основное его конкурентное преимущество – ценовая конкуренция т.е. магазины Магнит являются ценовыми лидерами на рынке. Это связано с тем, что у компании более низкие издержки, а в следствие этого более низкая цена товаров. Более низкие издержки в сфере ритейла могут быть достигнуты двумя основными способами: более низкая цена закупки или более низкая цена доставки и хранения. Именно доставка и хранение товаров в ритейле и является источником основных издержек¹³.

В группу компаний Магнита входит компания «МагнитЭнерго». ООО «МагнитЭнерго» образовано 8 февраля 2012 г. и главной целью данной компании является создание собственной генерации электроэнергии, а именно снабжение собственной энергией своих торговых и складских объектов. Создание этого предприятия позволило Магниту

¹² «Магнит» сосредоточится на drogery // Эксперт Юг. —2015. - № 44(383).

¹³ Козлов В. «Магнит»: стратегия агрессивного профессионализма // Эксперт Юг. —2014. - № 29-30(319).

каждый год экономить 200-250 миллионов рублей на электричестве, что создало дополнительное уменьшенные издержек. Из этого следует, что цена эксплуатации в Магните меньше, чем в Пятерочке.

Известность торговых марок поставщиков. Одно из основных отличий системы закупок Магнита и X5 заключается в том, что X5 производит закупки товаров централизованно через крупные дистрибьюторы и практически не сотрудничает со средними и мелкими поставщиками. Магнит же наоборот старается закупать продукцию у местных производителей, чтобы уменьшить продажную цену¹⁴. Из этого можно сделать вывод, что у X5 поставщики более известные, чем у Магнита. Из этого следует, что у «X5» более известные поставщики.

Региональное покрытие. Магнит и Пятерочка имеют довольно разное покрытие своими магазинами. У Пятерочки это в основном Центральный и Северо-западный ФО с такими городами, как Санкт-Петербург, Москва. У Магнита региональное покрытие намного шире – 2/3 всех магазинов находится в регионах, в отличие от Пятерочки. Основные распределительные центры компании находятся в Москве, Рязани, Омске и других крупных города России.

Группа компаний X5 присутствует в основном только в Европейской части России, а именно в 57 регионах. Это связано, в первую очередь, с тем, что изначально компания развивалась только в Москве и Санкт-Петербурге, где до сих пор все еще является лидером по количеству магазинов.

Магнит, в отличие от X5, покрывает практически все регионы России – 7 федеральных округов в 71 территориальных субъектах. Однако, как и у Пятерочки, большинство магазинов расположено в Южном, Северо-Западном, Центральном и Приволжском Федеральных округах.

Сравнительный анализ регионального покрытия «X5» и Магнита показал, что у Магнита географическое покрытие намного выше, чем у «X5». Это обусловлено тем, что Магнит имеет большее количество магазинов, а также намного раньше стал выходить в регионы России.

Для подведения итогов анализа всех 8 факторов конкурентоспособности товаров Магнита и Пятерочки составим лепестковую диаграмму, на которой отобразим все факторы конкурентоспособности по 10-бальной шкале. Для этого присвоим для каждого из факторов свою оценку, исходя из нашего анализа, при этом 10 баллов – лучший результат, а 1 балл – худшее состояние (Рис. 1).

¹⁴ «Магнит» сосредоточится на дробери // Эксперт Юг. —2015. - № 44(383).

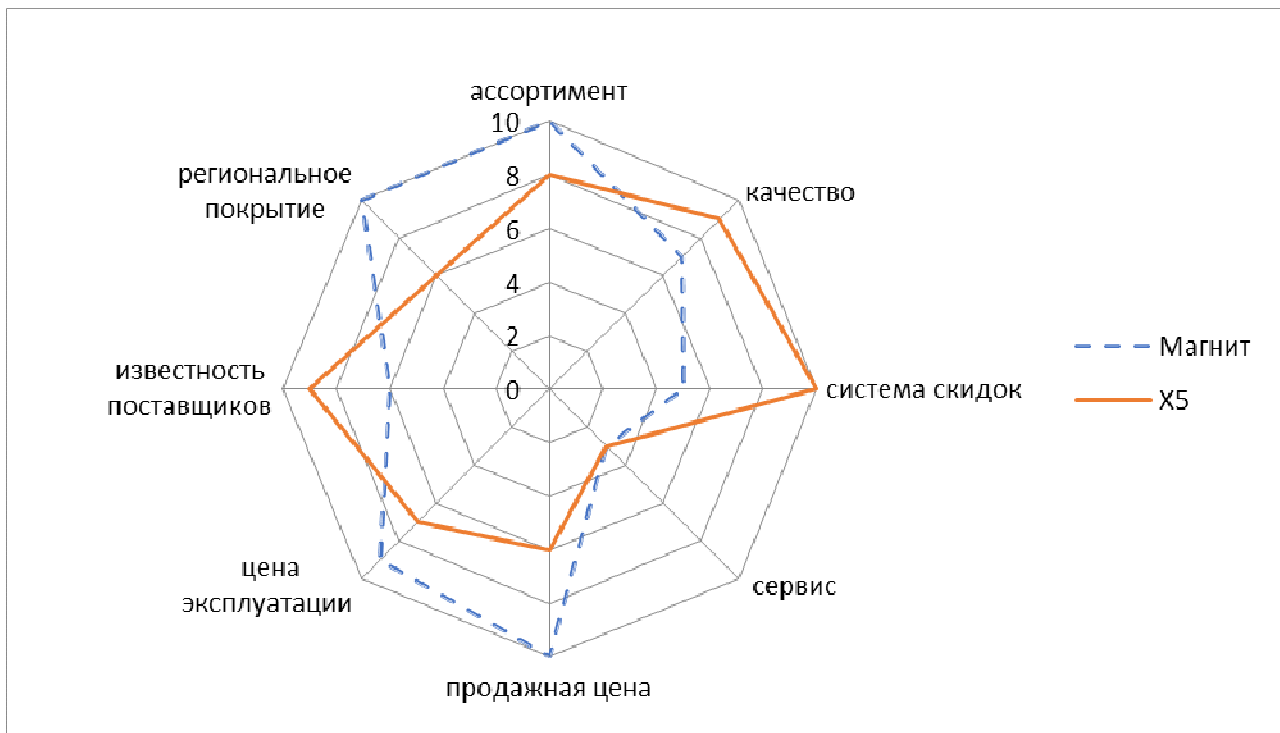


Рисунок 1. Лепестковая диаграмма 8 факторов конкурентоспособности Магнита и X5 Retail Group.

Источник: составлено автором на основе данных исследования конкурентоспособности ПАО «Магнита» и X5 Retail Group N.V.

Выводы. Из лепестковой диаграммы следует, что ЗАО «Тендер» в лице розничной сети «Магнит» обладает следующими конкурентными преимуществами:

1. относительно низкий уровень цен по сравнению с другими крупными продовольственными магазинами города;
2. широкий ассортимент товаров, которые будут представлены в торговом зале, рассчитанный для потребителей с различным уровнем дохода;
3. географическое покрытие сетью магазинов.

Слабыми сторонами розничной сети «Магнит» являются следующие факторы:

1. недостаточный уровень сервиса – в торговых залах очень мала персонала, часто отсутствуют ценники или сложно определить цену товара;
2. слабая система скидок – отсутствие скидочных или накопительный карт;
3. более низкое качество из-за более низких цен закупки.

Группа компаний X5 в виде розничной сети «Пятерочка», исходя из Рис. 1, конкурентоспособна по следующим преимуществам:

1. развитая система скидок – присутствие недельных скидок на различные виды продукции, а также накопительная карта «Выручайка»;
2. высокое качество товаров, что связано централизованными с закупками товаров только через крупные дистрибьюторы;
3. высокая известность поставщиков, по сравнению с Магнитом.

Слабыми сторонами розничной сети «Пятерочка» являются следующие факторы:

1. недостаточный уровень сервиса – в торговых залах очень мало персонала, часто отсутствуют ценники или сложно определить цену товара;

2. высокие цены, которые на 5-10%, а по некоторым категориям товаров и на 20-30% дороже, чем в «Манит»;
3. слабое географическое присутствие – компания представлена в основном только в Европейской части России.

Список литературы

1. «Магнит» распределится Оренбуржье // Эксперт Урал. —2016. - № 50(713).
2. «Магнит» сосредоточится на дробери // Эксперт Юг. —2015. - № 44(383).
3. «Магнит» теряет силу притяжения // Эксперт. —2017. - №44 – С. 4-5.
4. 10 крупнейших торговых компаний России // Forbes. —2016. - № 3.
5. Джанашия В., Скоробогатов П. Макет программы // Эксперт. —2017. - №51. - С.13-22.
6. Козлов В. «Магнит»: стратегия агрессивного профессионализма // Эксперт Юг. —2014. - № 29-30(319).
7. Козлов В. «Магнит»: стратегия агрессивного профессионализма // Эксперт Юг. —2014. - № 29-30(319).
8. Козлов В. Отчего развернуло «Магнит» // Эксперт Юг. —2017. - № 21(590).
9. Обзор рынка продуктового ритейла: «Магнит» против «X5 Retail Group»// AdIndex Market. —2017. - № 5 – С. 7-9.
10. Обухов Р.В., Нежникова Е.В. Инновационное управление конкурентоспособностью строительных организаций // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-1 (67-1).
11. Практикум по дисциплине «Стратегический менеджмент» / Сост. Т.С. Щербакова. – М.: ГУУ, 2011.
12. Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. – М.: Изд-во ТРТУ, 2014.
13. Рейтинг «Fortune 500»: [электронный ресурс]. – URL: <http://beta.fortune.com/fortune50>
14. Топ 10 торговых компаний мира // Forbes. —2016. - № 5.
15. Топ 100 самых дорогих брендов в мире // Forbes. —2016. - № 4.
16. Годовой отчет компании за 2016 год / X5 Retail Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.x5.ru/ru/Documents/X5-2016-results.pdf>
17. О компании «X5 Retail Group» / Электронная энциклопедия «Академик»: [электронный ресурс]. – URL: http://investments.academic.ru/1394/Сеть_магазинов_X5
18. Официальный сайт ЗАО «Пятерочка» [Электронный ресурс]. URL:<http://www.5ka.ru/>
19. Официальный сайт Информационного Агентства «Инфолайн» [Электронный ресурс]. URL:<http://infoline.ru/>
20. Официальный сайт карты «Выручайка» [Электронный ресурс]. URL: <https://5kard.ru/card/>
21. Официальный сайт ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]. URL: <http://magnit-info.ru>
22. Официальный сайт розничной сети x5 retail group: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.x5.ru/>
23. Официальный сайт сети магазинов «Перекресток» [Электронный ресурс]. URL: www.perekrestok.ru

ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE RUSSIAN COMPANIES OF THE SPHERE OF THE RETAIL

Maksimchuk Maxim Vladimirovich,

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University)
117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str., 6

Article is devoted to the analysis of competitive advantages and competitiveness of two largest companies of the sphere of a retail of Russia: PJSC Magnit and X5 Retail Group N.V. In work short characteristics of these companies are given, the main competitive advantages are revealed and factors of increase in competitiveness of the enterprises are defined. The analysis strong and weaknesses by method of creation of the petal chart as indicator of development of competitive advantages of the company is carried out. The author has revealed major factors of competitiveness of the Magnit and X5 Retail Group companies.

Keywords: competitive advantages, economic activity, competitiveness, Russian retail.

JEL-codes: L80.