

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

Допущено к защите
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 20 __ Г.

Выпускная квалификационная работа
Направление подготовки 38.03.02. «Менеджмент» профиль «Маркетинг»

Тема «Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия сферы интернет
продаж»

Научный руководитель/
руководитель _____
подпись, дата

к. э. н., доцент
должность, ученая степень

О.Г. Алешина
инициалы, фамилия

Выпускник _____
подпись, дата

МРК-11-2з
группа

В.А. Ожегов
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

О.Г. Алешина
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические и методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия сферы интернет-торговли.....	6
1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия и значение ее оценки. Особенности интернет-торговли.....	6
1.2. Информационное обеспечение оценки конкурентоспособности предприятия.....	13
1.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия и виды конкурентной стратегии.....	20
Заключение.....	43
Список использованных источников.....	45

Введение

Динамика мирового, в т. ч. российского экономического развития на основе совершенствования, как самой продукции, так и технологии ее продажи, нестабильная текущая экономическая ситуация, обострившая необходимость выживания предприятий на рынке, свидетельствуют о существенной роли инструментов анализа и оценки конкурентоспособности, конкурентной стратегии в деятельности предприятия.

Для того чтобы предприятию реализовать свои конкурентные преимущества, преодолеть свои слабые стороны и добиться максимально высоких результатов в условиях соперничества, хозяйствующему субъекту необходимо уметь анализировать и оценивать свою конкурентоспособность, четко ставить перед собой стратегические цели и реализовывать их на практике в рамках своей конкурентной стратегии. Предприятием должна быть сформирована конкурентная стратегия с учетом возможностей и особенностей конкурентной среды для того, чтобы выдерживать курс на достижение поставленных целей.

В условиях рыночных отношений цели предприятия объединяют в себе следующие вопросы: обеспечение выживаемости, максимизация доли рынка и текущей прибыли, завоевание лидерства по показателям качества товара и сопутствующих услуг, завоевание расположения клиента. Принимая все это во внимание, следует признать самой надежной технологией обеспечения конкурентоспособности предприятия: эффективность управления предприятием, включая методы анализа и оценки конкурентоспособности, умение определять и реализовывать свою конкурентную стратегию.

Особенно важно владеть инструментами анализа и оценки конкурентоспособности для предприятия сферы интернет-торговли, которая является современным и интенсивно развивающимся методом торговли, открывает широкие возможности для торговых предприятий и имеет свои характерные особенности.

Рассматриваемый региональный рынок интернет-торговли авто- товарами характеризуется средней конкуренцией. Присутствие на рынке нескольких хозяйствующих субъектов, реализующих товары схожего ассортиментного перечня вплоть до конкретных наименований, способствует ужесточению конкурентной борьбы между существующими предприятиями. Это подчеркивает актуальность темы для объекта исследования.

Вышесказанное характеризует актуальность темы выпускной квалификационной работы (ВКР), целью которой является – разработка конкурентной стратегии интернет-магазина ООО «Компания «Тензор» на основе анализа и оценки его конкурентоспособности.

Объектом исследования ВКР выбран интернет - магазин ООО «Компания «Тензор», реализующий автотовары на рынке г. Красноярска, предмет исследования - методы анализа и оценки конкурентоспособности интернет - магазина, разработки конкурентной стратегией.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи ВКР:

- изучить понятие конкурентоспособности предприятия и значение ее оценки, особенности интернет-торговли;
- изучить информационное обеспечение и современные методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- изучить организационные и экономические особенности деятельности ООО «Компания «Тензор»;
- провести анализ внутренней и внешней среды интернет-магазина ООО «Компания «Тензор»;
- провести оценку конкурентоспособности интернет-магазина ООО «Компания «Тензор»;
- разработать конкурентную стратегию интернет-магазина ООО «Компания «Тензор» и оценить ее эффективность.

Теоретической основой исследования являются работы и публикации специалистов по вопросам конкурентоспособности: Г.Л. Азоева, С.Н.

Белоусовой, А.И. Булеева, П.С. Завьялова, И.У. Зилькарнаева, О.В. Каплиной, Е.П. Михалевой, Л.Н. Родионовой, основоположников классических методик и стратегий: М.Портера, Ф.Котлера, Р.А. Фатхутдинова, и др.; законодательство Российской Федерации и ее структур. Методологической основой написания ВКР является использование методов: наблюдения, группировки, абсолютного и относительного сравнения, экономико-статистических, экспертного.

Структурно ВКР состоит из реферата, введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия сферы интернет-торговли: понятие конкурентоспособности предприятия и значение ее оценки, информационное обеспечение оценки конкурентоспособности предприятия, методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе работы проведены анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Компания «Тензор»: дана организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия, проведена оценка внутренних и внешних факторов формирования его конкурентоспособности, а также итоговая оценка конкурентоспособности ООО «Компания «Тензор».

В третьей главе работы на основе результатов анализа и оценки конкурентоспособности ООО «Компания «Тензор» разработана конкурентная стратегия, определены мероприятия по ее реализации и оценка их эффективности.

Общий объем работы 128 стр. Работа проиллюстрирована 40 таблицами, 46 рисунками, 4 приложениями. Библиографический список включает в себя 62 источника.

1 Теоретические и методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия сферы интернет-торговли

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия и значение ее оценки. Особенности интернет-торговли

С момента создания и в процессе функционирования каждый товаропроизводитель и торговое предприятие поставлены перед необходимостью обеспечения своей конкурентоспособности [32, с.58].

Конкурентоспособность представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного предприятия от предприятий конкурентов, как по степени удовлетворения своими товарами конкретной производственной или личной потребности, так и по эффективности деятельности. Главное состоит в том, что это понятие характеризует возможности приспособления предприятия к условиям среды [13, с.111].

Конкурентоспособность - это свойства объекта, характеризующиеся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами. Под конкуренцией понимают соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения предприятия такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителей [32, с.58].

В самом широком смысле конкурентоспособность означает возможность выигрыша в соревновании. Применительно к экономической сфере конкурентоспособность в наиболее общем виде – обладание свойствами, создающими преимущество для субъекта экономического соревнования. Эти свойства могут относиться к различным по природе объектам – видам

продукции, предприятиям и организациям, их группам, образующим отраслевые или конгломератные объединения и комплексы, к отдельным странам или их группировкам (региональным, политическим, этнокультурным), выступающим в качестве субъектов конкурентной борьбы [26, с.50].

Конкурентоспособность – многосторонняя экономическая категория, которая может рассматриваться на нескольких экономических уровнях: товар, предприятие, отраслевая, страновая. Между всеми этими уровнями существует достаточно тесная взаимосвязь [13, с.111].

В связи с тем, что конкурентоспособность представляет собой сложное многоуровневое понятие и трактуется весьма не однозначно, существует множество определений конкурентоспособности фирмы. Приведем некоторые из них.

Таблица 1.1 – Определения конкурентоспособности предприятия

Понятие	Определение	Автор
А	Б	В
Конкурентоспособность предприятия	это комплексная социально-экономическая характеристика фирмы за определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, отражающего уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной и ресурсной	Азоев Г.Л [4]
	ее способность вести эффективную организационно-сбытовую деятельность и тем самым противостоять конкурентам. Критерием эффективности этой деятельности может служить прибыль или другие коммерческие показатели	Заявьялов П.С. [26]
	относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкретных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности организационно-сбытовой деятельности	Андрианов В. [8]
	характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции	Юданов А.Ю. [59]
	относительная характеристика, которая отражает различия в развитии данного предприятия от развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности деятельности	Белоусова С.Н. [13]
	способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке	Фатхутдинов Р.А [48]
	характеризуется ее потенциальными возможностями обеспечивать доходность своего бизнеса в долгосрочной перспективе	Родионова Л.Н. [44]
	это свойства объекта, характеризующиеся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке	Коротков Э.М. [32]

Под уровнем конкурентоспособности предприятия следует понимать показатель, дающий относительную характеристику его способности противостоять конкурентам на конкретных рынках в рассматриваемый период. Его можно определять, сопоставляя критерии эффективности организационно-сбытовой деятельности фирмы и конкурентов [11, с.70].

Различают понятия «конкурентная среда», «конкурентное преимущество», «конкурентное позиционирование», «конкурентная стратегия». Для наглядности схема, увязывающая эти понятия и другие определения, имеющие отношение к вышеперечисленным категориям рассмотрена далее (рис. 1.1) [11, с.70].

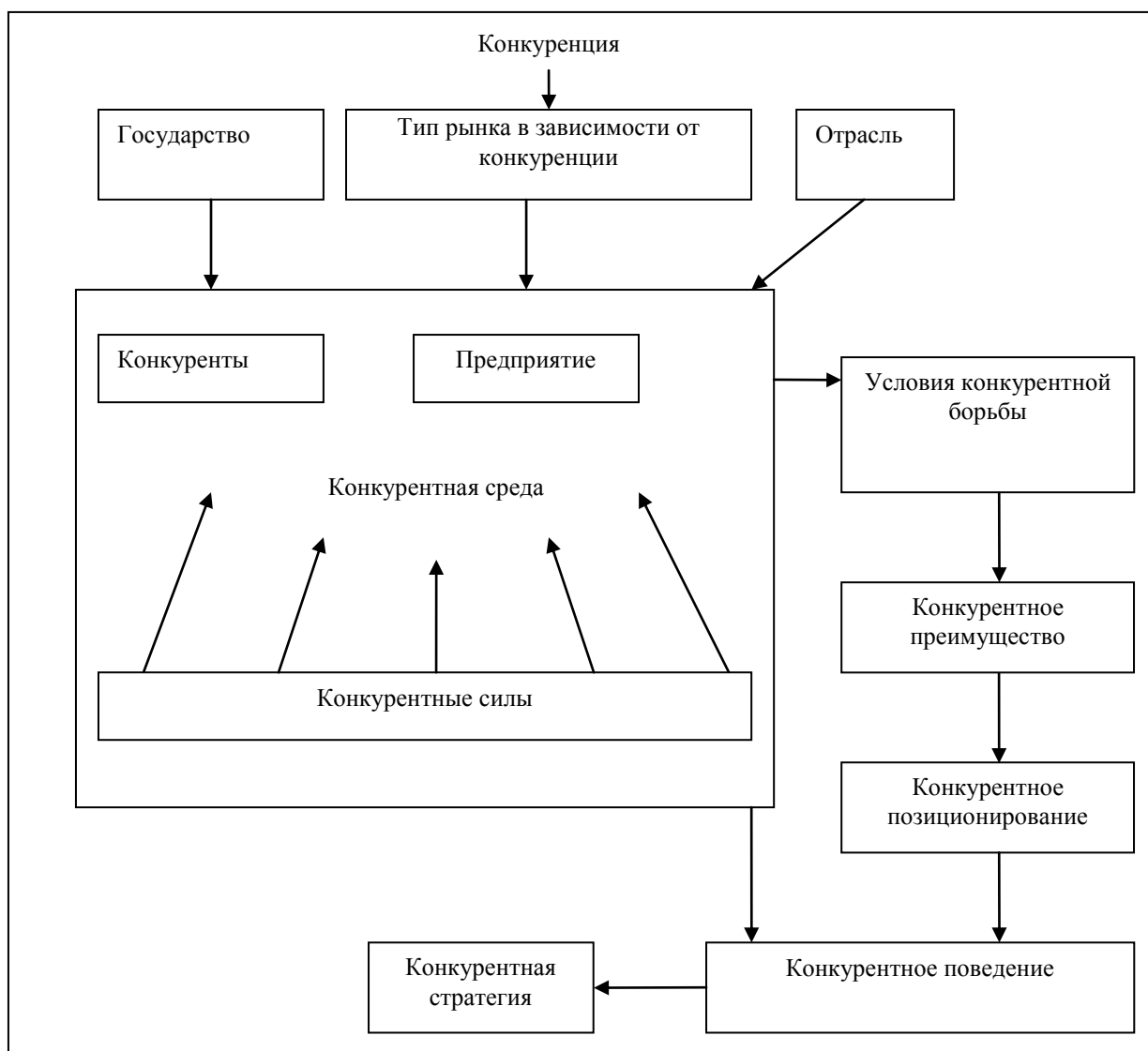


Рисунок 1.1 - Схема, увязывающая определения

Конкурентная среда - это деятельностная область рынка при наличии в ней конкурентов, в которой совершается маркетинговое событие.

Конкурентные преимущества - это положительно значимые в качественном отношении линии поведения фирмы, которые по различным параметрам обеспечивают ее превосходство над конкурентами.

Предприятие имеет конкурентное преимущество, если уровень его работы с покупателями выше, чем у конкурентов, и оно в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил.

Существует множество способов достижения конкурентного преимущества: закупка высоко качественной продукции, отличное обслуживание покупателей, включая предложение дополнительного сервиса, более низкие, чем у конкурентов, цены, удобное географическое расположение фирмы в регионе, собственные технологии, разработка и внедрение нового продукта в короткие сроки, продвижение известных торговых марок фирм с высокой репутацией. При этом, чтобы преуспеть в создании конкурентного преимущества, предприятие должно предлагать покупателям то, что они считают наиболее приемлемым для себя - хороший товар по низкой цене или товар улучшенного качества, но дороже.

Конкурентное позиционирование - это выбор позиции на рынке, исходя из оценки конкурентной среды, собственных и чужих преимуществ недостатков, и ее корректирование в зависимости от влияния факторов окружающей среды, что является основной целью управления маркетингом [11, с.70-71].

Конкурентная среда предприятия, являясь частью его маркетинговой среды, должна быть предметом самостоятельного изучения и оценки. Совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в ходе конкурентной борьбы и определяющих интенсивность конкуренции, представляют собой очень важный с практической точки зрения объект анализа [8, с.3].

В современных условиях каждому предприятию важно правильно оценить свою рыночную позицию для применения эффективных средств в конкуренции. Однако, опыт последних лет показывает, что далеко не все предприятия готовы к ведению конкурентной борьбы. Даже обладание конкурентоспособной продукцией не позволяет многим из них эффективно реализовать это преимущество из-за отсутствия практики использования всего комплекса средств в области анализа и оценки конкурентоспособности, разработки конкурентной стратегии.

Значение оценки конкурентоспособности предприятия иллюстрирует рисунок 1.2.



Рисунок 1.2 – Значение оценки конкурентоспособности предприятия

В целом оценку конкурентоспособности предприятия необходимо рассматривать как часть постоянно действующего процесса исследования с целью обеспечения методов и средств конкурентной стратегии. Как показывает практика, исследования такого рода являются обязательным условием успеха на рынке. Они эффективны в том случае, когда рассматриваются не только как информационное средство, но и как средство, обеспечивающее руководство предприятия необходимыми данными для улучшения потенциальных возможностей [10, с.26].

Итак, конкурентоспособность предприятия - это его способность обеспечивать коммерческий успех в условиях конкуренции. Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет определить позиции предприятия на рынке и дальнейшие перспективы деятельности.

Компаниям исключительно важно разработать свою онлайн-стратегию. В последнее время просчеты в стратегии ряда глобальных брендов, такие как отсутствие внимания к мнению клиентов и недостаточно эффективное управление каналами взаимодействия с клиентами, отрицательно сказались на репутации этих брендов. Интернет служит обширным источником информации, как нужной, так и нежелательной. Поэтому предприятиям розничной торговли необходимо включать в свою стратегию процедуры отслеживания информации и методы общения в Интернете. Традиционные магазины находятся в более выгодном положении, когда необходимо обеспечить узнаваемость бренда в сети Интернет. Но если компании уделяют недостаточно внимания данному растущему каналу продаж и общения с клиентом, это может плохо отразиться на перспективах развития бизнеса.

Интернет-торговля - это динамично развивающаяся отрасль во всем мире. Благодаря активному распространению широкополосного доступа к сети Интернет на быстроразвивающихся рынках, таких как страны БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай), перед компаниями сектора розничной торговли открылись совершенно новые рынки. Интернет также предоставляет все больше возможностей потребителю для изучения продукции, так как потребитель может быстро ознакомиться с продукцией и определить, является ли товар, предлагаемый местными торговыми компаниями, продукцией высокого или низкого качества, определиться со своим выбором. Неуверенность в надежности продавца и качестве услуг по доставке товара - основные факторы, удерживающие потенциальных клиентов интернет-магазинов от покупок.

Таким образом, интернет - торговля открывает широкие возможности, как для предприятия, так и для покупателя. Самой популярной формой оплаты до сих пор остается оплата наличными при доставке товара, хотя все шире применяется и такая форма оплаты, как электронные платежи.

Преимущества интернет-торговли:

-экономия на цене;

-возможность выбора среди предлагаемого отфильтрованного перечня товаров;

-возможность сравнения цен и товаров, изучения отзывов на сайте;

-экономия времени при приобретении и др.

Недостатки интернет-торговли:

-искажение восприятия товара, его потребительских свойств;

-отсутствие возможности получить дополнительную информацию и др.

Подтверждением популярности интернет-торговли среди населения служит тот факт, что согласно отраслевым исследованиям в 2015 г. в традиционных магазинах электроники и бытовой техники было зафиксировано падение продаж. При этом оборот интернет-подразделений торговых сетей вырос: снизив свои затраты, они получили возможность установить более привлекательные цены, тем самым увеличив объем продаж.

Потребители всегда искали возможность купить товар дешевле. Ценовая конкуренция обостряется, и разница в стоимости продукта становится весомым аргументом. В данных условиях можно ожидать, что в поисках возможностей сэкономить потребители все больше будут обращаться к интернет-магазинам.

Неоспоримым преимуществом любого интернет-магазина является хорошо узнаваемый бренд. Именно годами нарабатываемая репутация розничных сетей в регионах станет гарантом качества товара и уровня сервиса, возможности вернуть или обменять товар, что исключительно важно для работы с интернет-покупателями. Компаниям необходимо больше внимания уделять образованию потребителей и массовой пропаганде своих услуг. Эти меры помогут избавиться от распространенных негативных стереотипов об электронной торговле. Еще одним преимуществом обращения к сайтам интернет-магазинов является возможность приобрести товары, относящиеся к одной и той же товарной категории, в одном месте, не тратя времени на дополнительные поиски [60].

Информационное обеспечение оценки конкурентоспособности предприятия рассмотрено далее.

1.2 Информационное обеспечение оценки конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Действительно, любой объект - это не что иное, как набор показателей качества, при изменении которых происходят количественные и качественные изменения объекта [37, с.53].

Информация для проведения оценки конкурентоспособности подразделяется на первичную и вторичную информацию.

Первичная информация – отчетные данные предприятия, результаты прямых маркетинговых исследований.

Вторичная информация – совокупность данных собранных из средств массовой информации, органов государственной статистики, которая не является результатов прямых исследования и обработана в процессе ее сбора и подготовки [42, с.231].

Информационная система оценки конкурентоспособности предприятия представлена на рис 1.3 [42, с.231] .

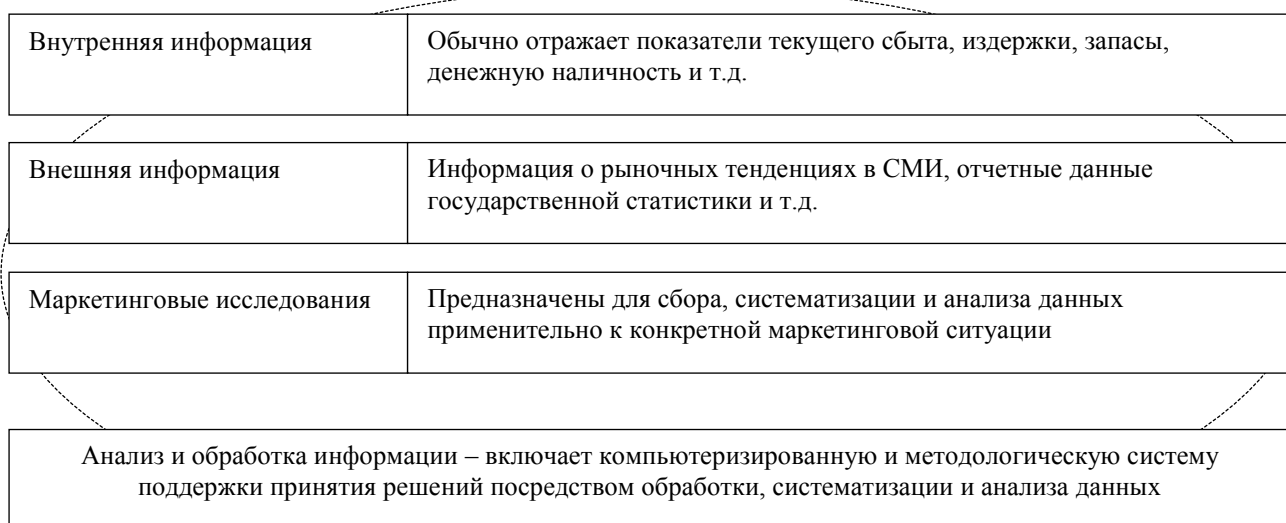


Рисунок 1.3 – Информационная система оценки конкурентоспособности предприятия

Информационное обеспечение оценки конкурентоспособности предприятия включает в себя информацию о состоянии и перспективах развития внутренней и внешней среды его деятельности, сводимую в единую комплексную оценку посредством применения различных методов. Составляющие среды функционирования предприятия рассмотрены далее (рис. 1.4) [50, с.34].

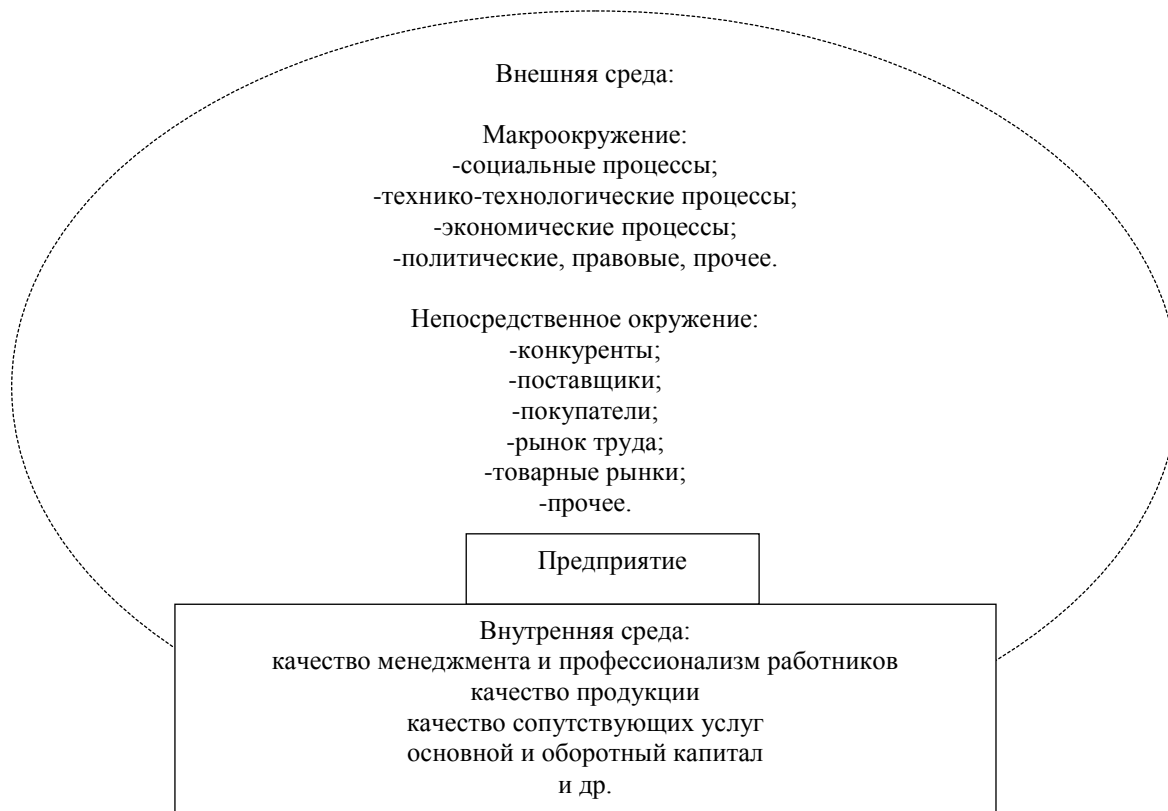


Рисунок 1.4 – Составляющие внутренней и внешней среды деятельности предприятия

Конкурентоспособность предприятия с позиции внутренней среды можно рассматривать как конкурентоспособности деятельности и конкурентоспособность менеджмента (рис. 1.5).

Конкурентоспособность деятельности складывается из разнообразных видов деятельности, которые осуществляет предприятие в процессе своего функционирования.

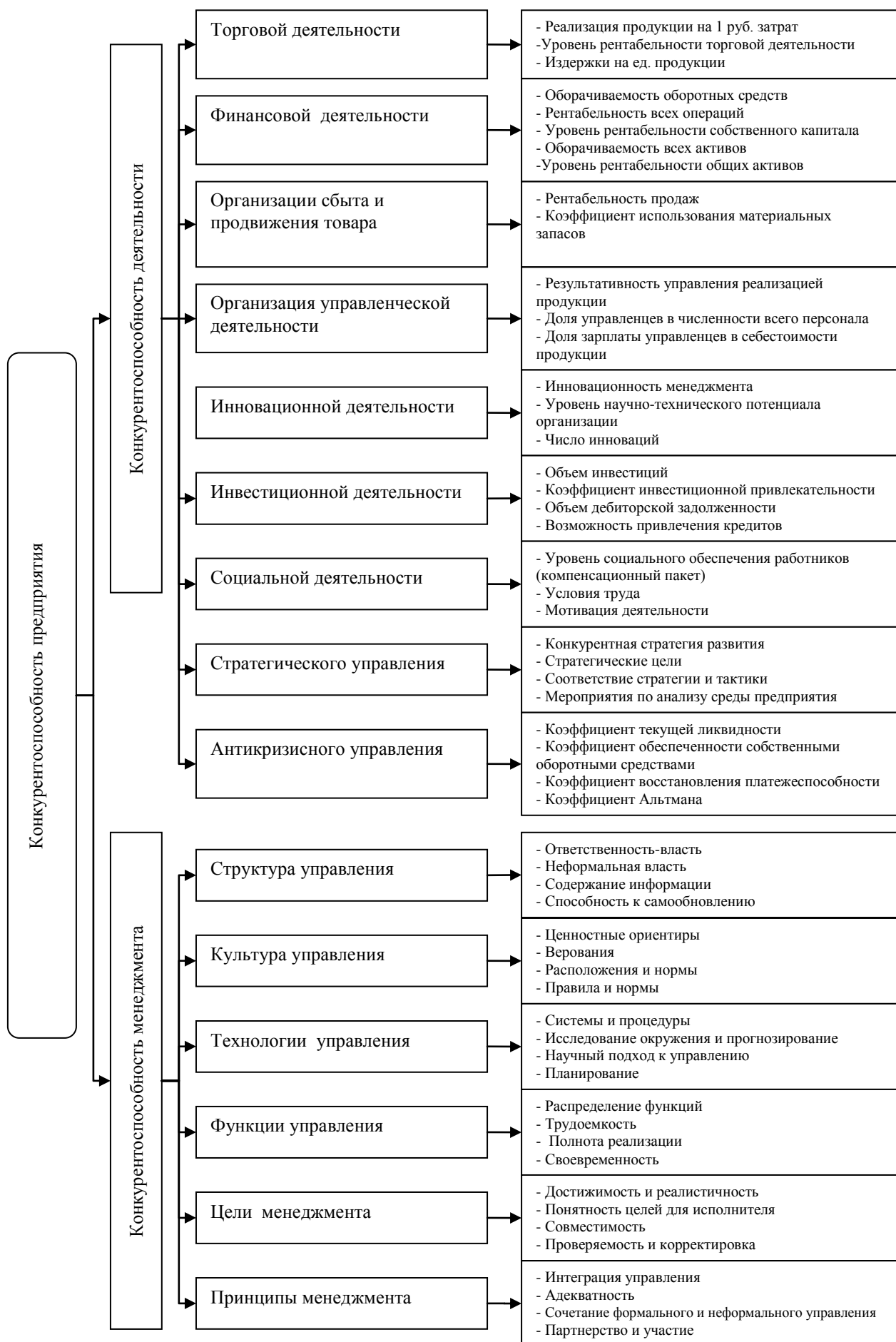


Рисунок 1.5 - Составляющие конкурентоспособности (внутренние факторы)

Среди основных видов деятельности предприятия можно выделить конкурентоспособность: торговой, финансовой, инновационной, инвестиционной, социальной, стратегической деятельностью, а так же организации сбыта и продвижения товара, организации управленческой деятельности и антикризисного управления.

Конкурентоспособность менеджмента – это конкурентоспособность структуры управления, культуры управления, технологий управления, функций, целей и принципов менеджмента.

Источниками информации о внутренней среде предприятия являются нормативные, отчетные и аналитические документы самого предприятия.

Внешняя среда включает макроокружение и непосредственное окружение предприятия.

Макроокружение создает общие условия нахождения предприятия во внешней среде и включает в себя СТЕП–факторы (рис. 1.6).

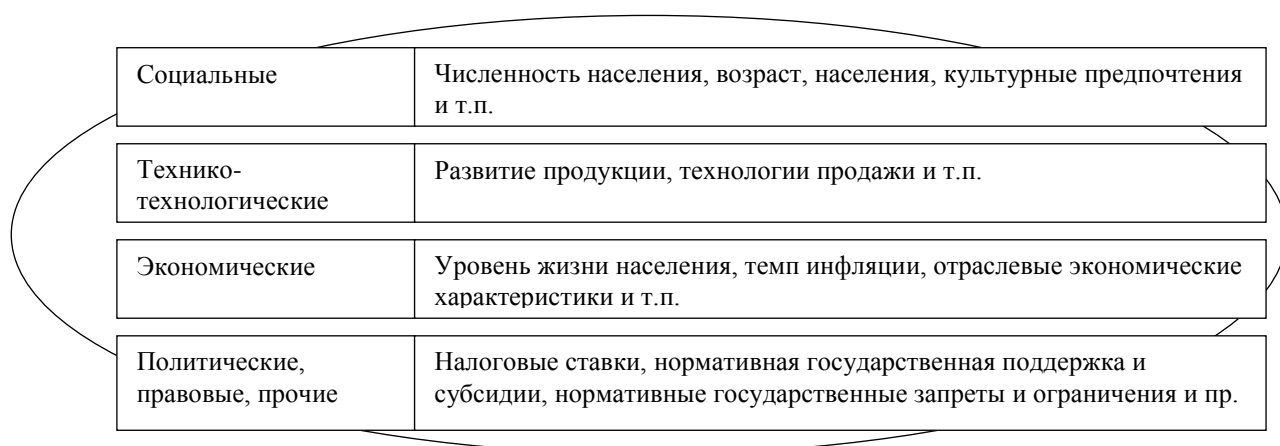


Рисунок 1.6 – СТЕП-факторы внешней среды предприятия

Основными источниками информации для исследования макросреды являются данные государственной статистики о количестве хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, об объемах производства продукции (услуг) в стоимостном и натуральном выражении, о ценах на продукцию [16, с.46].

Изучение непосредственного окружения направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. Это такие составляющие, как покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, товарные рынки и др. (рис. 1.7) [37, с.54].

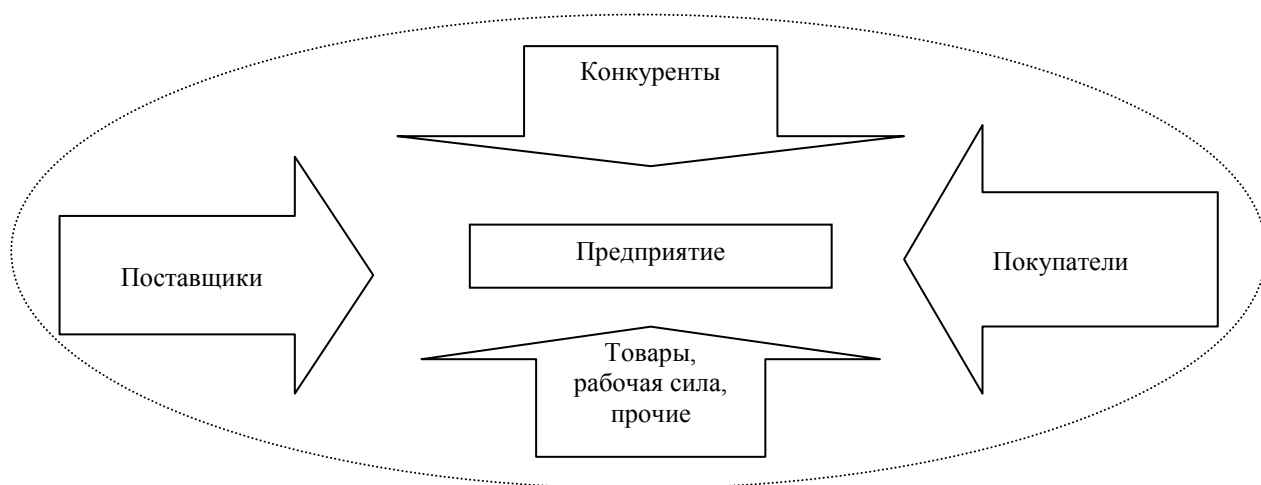


Рисунок 1.7 - Составляющие непосредственного окружения предприятия

Важной составляющей является анализ конкуренции, как составляющей непосредственного окружения предприятия.

Предприятие осуществляет свои функции, пребывая, как правило, в конкурентной среде, которая характеризуется наличием некоторого числа независимых покупателей и продавцов, обладающих правом и возможностью свободно выступать на рынке и покинуть его. Естественно, они соперничают между собой в праве продать свой товар потребителю. Покупатели тоже могут вести между собой спор за право купить определенный товар у определенной фирмы. Чем больше участников рынка при данной емкости рынка, тем острее соперничество между ними. Конкурентная среда – это рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать свой товар покупателю.

Выявление условий конкурентной борьбы на рынке выступает необходимой процедурой для каждого конкретного предприятия. Знание конкурентной среды становится источником, использование которого дает

возможность спрогнозировать и реализовать собственную конкурентную позицию. Конкурентная позиция в таком случае становится одним из обобщающих оснований действий всех отделов и подразделений предприятия [5, с.48].

Источниками информации для анализа непосредственного окружения являются данные СМИ, данные предприятий, а также результаты исследований на основе получаемой маркетинговой информации.

В условиях отсутствия или нехватки необходимых сведений, появляется потребность в их сборе посредством наблюдения. Таким образом, необходима маркетинговая информация. Маркетинговая информация – это цифры, факты, сведения, слухи, оценки и другие данные, необходимые для анализа и прогнозирования маркетинговой деятельности.

Конечная цель маркетинговой информации – обеспечить характеристику рыночных процессов и явлений, выявление тенденций и закономерностей развития рынка, оценку места фирмы на рынке и т.п., что необходимо для принятия управленческих решений на уровне руководства предприятия. Непосредственная цель – систематизировать и структурировать собранную информацию таким образом, чтобы она была пригодна для анализа и прогнозирования и позволяла аналитикам делать правильные выводы и рекомендации, а они в свою очередь легли бы в основу разработки тактики и стратегии фирмы. Промежуточная цель – сводка и группировка собранных данных, доступных для визуального просмотра и оценки со стороны руководства предприятия для возникновения интуитивных выводов и безотлагательного принятия решения.

Информация для принятия решения о конкурентной стратегии может быть получена посредством носителей информации – юридических и физических лиц, обладающих сведениями – и посредством источников информации – специализированных проводников, каналов информации, откуда получают заинтересованные лица (рис. 1.8) [16, с.47].



Потоки необработанной информации о существующих конкурентах, масштабах их деятельности, ассортименте, проводимой ими ценовой политики и др.



Рисунок 1.8 - Схема маркетинговой информации для принятия решения о конкурентной стратегии

Получаемые сведения образуют потоки необработанной информации – неупорядоченный массив данных с высокой степенью неопределенности, которые необходимо систематизировать и выделить необходимое [16, с.47].

Информация о внутренней и внешней среде используется для оценки конкурентоспособности предприятия. Методы оценки конкурентоспособности предприятия и виды конкурентной стратегии рассмотрены далее.

1.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия и виды конкурентной стратегии

В последние десятилетия отмечается усиление конкуренции практически во всем мире. Предприятиям приходится выдерживать серьёзную конкуренцию не только на внешнем рынке, но и на внутреннем. В связи с этим возникает острая проблема оценки и повышения уровня конкурентоспособности предложения. Наиболее известные на сегодняшний день модели и методы оценки конкурентоспособности услуги можно разделить на две группы: аналитические и графические методы.

Рассмотрим методы исследования конкурентоспособности предприятия.

1. Анализ факторов конкурентных преимуществ по М. Портеру.

Основоположником теории конкурентоспособности социально-экономической системы можно назвать М. Портера. В 1990 году в США и в 1993 году в России издана работа «Международная конкуренция». В данной работе М. Портер рассматривает вопросы конкурентоспособности различных объектов и определяет последовательность в ее оценки.

М. Портер отмечает, что стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. Несмотря на то, что влияние конкуренции в каждой отрасли различно, сам по себе характер конкуренции сходен, что позволяет использовать данную схему для определения ее природы и степени воздействия конкурентных сил. В любой отрасли суть конкуренции выражается пятью силами (рис. 1.9) [43, с.51].



Рисунок 1.9 - Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли с учетом расширенных характеристик

Модель пяти сил конкуренции М. Портера является инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определения степени воздействия каждой из них. Используется для анализа микроокружения на этапе анализа организационной среды, предполагает определение степени влияния микроокружения на деятельность организации, выявление возможностей и угроз, оценка конкурентных позиций организации (преимуществ организации и возможностей рынка). М. Портер рассматривает рынок в качестве постоянно совершенствующегося, динамического организма, и считает, что развитие зависит от всех элементов. М. Портер предлагает проводить анализ конкурентных преимуществ по схеме последовательной реализации следующих этапов:

- анализ истории успешной отрасли и новых индустриальных стран,
- структурный анализ,

- нахождение позиции фирмы в глобальном масштабе,
- определение стратегии фирмы,
- определение цепочки ценностей фирмы,
- анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы,
- анализ детерминантов конкурентного преимущества страны,
- разработка, обоснование и согласование мер по повышению конкурентоспособности страны, отраслей, отдельных фирм,
- аудит и мотивация достижения запланированных результатов.

М. Портер считает, что позицию предприятия в отрасли определяет конкурентное преимущество. В конечном счете, предприятия обходят своих соперников, если имеют прочное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество делится на два основных вида (рис. 1.10): 1) более низкие издержки и 2) дифференциация товаров [43, с.72].

		Конкурентное преимущество	
		Меньшие издержки	Дифференциация (неповторимость продукта)
Сфера конкуренции	Широкая цель (вся отрасль)	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация качества товара
	Узкая цель (один сегмент)	Фокусированное лидерство по издержкам	Сфокусированная дифференциация

Рисунок 1.10 - Типовые стратегии предприятия по М. Портеру

Также М. Портер пришел к следующему выводу: крупные предприятия с большой долей рынка и небольшие специализированные предприятия имеют хороший шанс достичь требуемого уровня рентабельности. Отсюда следуют рекомендации тем предприятиям, которые не имеют средств или способностей для достижения лидерства на рынке, а именно - им необходимо сконцентрировать свою работу на определенном сегменте и наращивать там преимущества по отношению к конкурентам. Зависимость между

относительной долей рынка и рентабельностью по М. Портеру отражена на рис. 1.11.

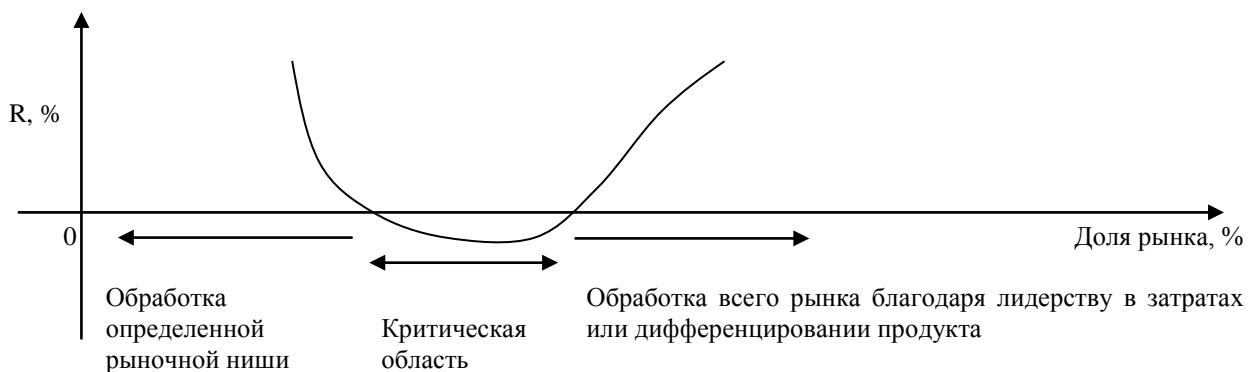


Рисунок 1.11 - Схема взаимосвязи между рентабельностью и долей рынка по М.Портеру

Для того, чтобы выяснить, какую позицию в матрице конкуренции фирме целесообразно занять, необходимо детальное изучение особенностей исходной ситуации. Модель М. Портера наиболее пригодна для генерации стратегий в отраслях, отличающихся значительной концентрацией, степенью зрелости рынка, а также интенсивностью конкуренции.

Автоматизация расчетов по данной модели сводится, прежде всего, к вычислению разности между рентабельностью фирмы и среднеотраслевой рентабельностью. При этом производится количественная оценка своей деятельности в конкурентной среде. Если $\Delta R > 0$, то никаких беспокойств у руководства фирмы не должно быть. Если $\Delta R \leq 0$, то следует принимать срочные меры по выбору соответствующей стратегии [43, с.98].

Модель М. Портера не только наиболее широко используется, но и достаточно проста в применении. Однако, по мнению Р.А. Фатхутдинова, теория конкурентного преимущества М. Портера не в полной мере отвечает требованиям научных подходов к управлению конкурентоспособностью объектов и в российских условиях может быть использована только для анализа и предварительного формирования стратегии, она требует детального дополнения [48, с.32].

2. Оценка конкурентоспособности предприятия по методике

Р.А.Фатхутдинова.

Для оценки конкурентоспособности фирмы Р.А. Фатхутдинов выделил ряд следующих оценочных факторов:

1) внешние факторы:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности отрасли;
- уровень конкурентоспособности региона;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;
- открытость общества и рынков;
- научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т.д.;
- национальная система стандартизации и сертификации;
- государственная поддержка развития человека;
- государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- качество информационного обеспечения на всех уровнях управленческой иерархии;
- уровень интеграции внутри страны и в рамках сообщества;
- налоговые ставки в стране и регионах;
- процентные ставки в стране и регионах;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- климатические условия и географическое положение страны и региона;
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране;

2) внутренние факторы:

- структурные (структура организации, миссия, специализация и концентрация производства, уровень унификации и стандартизации продукции и составных частей производства, учет и регулирование процессов, персонал, информационная и нормативно-методическая база управления, сила конкуренции на выходе и входе системы и т.д.);

- ресурсные (поставщики, доступ к качественному и дешевому сырью и др. ресурсам, учет и анализ использования ресурсов по всем стадиям ЖЦ крупных объектов организации, функционально-стоимостной анализ выпускаемой продукции, оптимизация эффективности использования ресурсов и т.д.);

- технические (патентный товар, патентная технология, оборудование, качество изготовления товара/услуги и т.д.);

- управленческие (менеджеры, анализ выполнения законов организации, организация поставки сырья, материалов и комплектующих изделий в срок, функционирование системы менеджмента, функционирование системы управления качеством, проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем и т.д.);

- рыночные (доступ к рынку ресурсов и новых технологий, лидирующее положение на рынке товаров, эксклюзивность товаров, каналов распределения и рекламы, эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания, прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры и т.д.);

- эффективность функционирования организации (показатели доходности, интенсивность использования капитала, финансовая устойчивость функционирования организации, доля экспорта наукоемких товаров и т.д.).

Р.А. Фатхутдинов предлагает методику интегральной оценки конкурентных преимуществ объектов и высказывает следующее: «Оценка конкурентоспособности осуществляется по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка (потребителя) на конкретный товар, а оценка конкурентных преимуществ осуществляется на ранних стадиях

инвестирования, до начала бизнеса, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов. Дальнейший мониторинг реализации конкурентных преимуществ осуществляется на стадиях вплоть до продажи товара. Поэтому очень важно обоснованно, жестко и регулярно проводить политику наращивания конкурентных преимуществ различных объектов. Методами (инструментами) реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ». Интегральную оценку конкурентных преимуществ предприятия предлагается осуществлять по формуле:

$$J_T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \Pi_i \times \beta_{ij} \Phi_{ij}, \quad (1.1)$$

где: J_T - интегральный показатель конкурентных преимуществ фирмы;

$i = 1, 2, \dots, n$ - номер конкурентного преимущества;

$j = 1, 2, \dots, m$ - номер фактора i -го конкурентного преимущества;

α_i - весомость i -го конкурентного преимущества, $\sum \alpha_i = 1$;

β_j - весомость j -го фактора i -го конкурентного преимущества, $\sum \beta_{ij} = 1$;

Π_i - относительное или нормативное значение i -го конкурентного преимущества;

Φ_{ij} - относительное или нормативное значение j -го фактора i -го конкурентного преимущества.

Для оценки конкурентоспособности предприятия сначала необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного подхода. Тогда анализ можно называть системным.

Цель системного анализа предприятия - установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности и устойчивости функционирования предприятия [48, с.54-55].

3. Анализ конкурентоспособности предприятия по Ж.-Ж. Ламбену.

По сравнению с М. Портером Ж.-Ж. Ламбен предлагает свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности.

Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Это превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. При этом самый опасный конкурент называется приоритетным.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек, менеджмента предприятия или товара, которое создает «ценность для предприятия», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Внутреннее преимущество - это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает предприятию большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, - стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау предприятия.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры. На рис. 1.12 представлены виды стратегий и конкурентного преимущества на основе осей Ц-Ц и С-С Ламбена.

В зависимости от конкретной ситуации, наличия конкурентных преимуществ и ресурсов фирма может выбрать одну из указанных стратегий. Главное - чтобы стратегия фирмы находилась правее (ниже) границы безубыточности.

Интенсивность и конкретные формы конкурентной борьбы между прямыми соперниками на рынке варьируют в зависимости от характера конкурентной ситуации. Она описывает степень взаимозависимости конкурентов, возникающей на конкретном рынке в результате их действий [50, с.38-39].

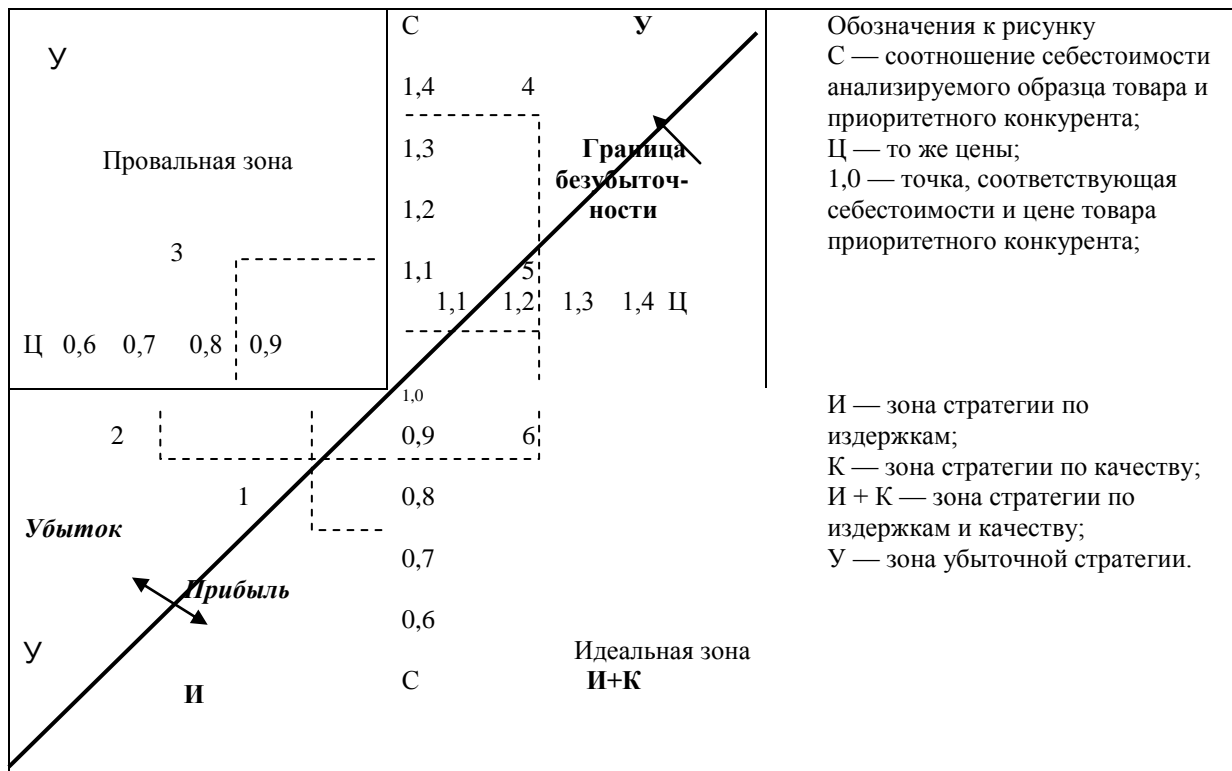


Рисунок 1.12 - Виды конкурентного преимущества и стратегий по Ламбену

Проводя анализ ситуации на конкретном рынке, удобно опираться на различные конкурентные структуры: чистая (совершенная) конкуренция, олигополия, монополистическая (несовершенная) конкуренция и монополия.

Достоинства метода: наглядность и простота в использовании. Недостатки: сложность в сборе информации конкурента, а также необходимость использования дополнительных методов анализа [50, с.39].

4. Метод изучения профиля конкурентных преимуществ фирмы.

Профилем называется сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым он известен целевой группе потребителей. Корпоративный профиль - это образ предприятия или его продукции в глазах целевой группы. Потребитель или любая другая (отраслевая, муниципальная, общественная и т.д.) организация может проанализировать и оценить любое предприятие, в любой области деятельности и т.д.

При построении профиля конкурентных преимуществ на первом этапе определяют относительные преимущества предприятия в конкуренции. Для этого необходима информация о ближайших конкурентах. Затем проводится сравнение предприятия с конкурентами по нескольким характеристикам, так называемым факторам успеха, обеспечивающих преимущества в конкурентной борьбе: цена, качество товара, соблюдение сроков поставки, ассортимент, система сбыта, менеджмент и т.п.

Существуют различные приемы оценки сравниваемых характеристик. Обычно характеристики ранжируются, им придаются определенные коэффициенты значимости исходя из 100 %. Чем более значима оцениваемая характеристика в определении конкурентных преимуществ, тем больший коэффициент значимости она будет иметь. Необходимо помнить, что сумма коэффициентов должна быть равна 100% независимо от количества составляющих. В зависимости от существующего состояния каждой *i*-ой характеристики производится расстановка рейтингов, исходя из 100 баллов, то есть оценивается реальное состояние выбранных относительных преимуществ в организациях. Коэффициенты значимости и рейтинги устанавливаются экспертным методом.

На основании рейтинговой оценки и коэффициентов значимости характеристик определяется расчетная оценка (Оц) конкурентной позиции предприятия по следующей формуле:

$$Оц = R_{kpi} * K_{zi} / 100, \quad (1.2)$$

где: R_{kpi} - рейтинг выделенной *i*-составляющей конкурентной позиции по 100-балльной системе (рейтинг *i*-го относительного преимущества организации в конкуренции),

K_{zi} - коэффициент значимости отдельной *i*-составляющей, исходя из 100 % (сумма процентов должна быть равна 100, независимо от количества выделяемых составляющих).

Сумма расчетных оценок конкурентных преимуществ (количество баллов) сравнивается с максимально возможным его уровнем - 100 баллов. На основании этого формулируется вывод относительно конкурентной позиции предприятия на рынке с выводом о результатах аналитической оценки.

Вторым этапом является построение профиля конкурентных преимуществ, наглядно отображающего конкурентную позицию предприятия на рынке. Для этого предприятие сравнивают с сильнейшими конкурентами, выявленными при определении относительных преимуществ предприятия в конкуренции. помимо граф с конкурентными преимуществами и коэффициентами их значимости, в матрице профиля конкурентных преимуществ вводится графа «Хуже (-) / Лучше (+)» конкурента с разметкой, зависящей от количества сильнейших конкурентов. Так, в случае наличия одного сильнейшего конкурента разметка будет варьироваться от -1 до +1, двух сильнейших конкурентов от -2 до +2 и т.д. Графа «Итоговая оценка» свидетельствует о количестве баллов, уступаемых конкурентам в завоевании более успешной конкурентной позиции, либо выигрываемых у них и рассчитывается путем умножения коэффициента значимости каждой *i*-ой характеристики на значение в графе «Хуже (-) / Лучше (+)» конкурента. И, в заключении, расставляется степень приоритетности характеристикам, которым необходимо уделить внимание при разработке мероприятий по завоеванию лидерских позиций на рынке.

«Профиль» является средством или инструментом визуального анализа конкурентоспособности предприятия. Для повышения объективности оценки рекомендуется ранжировать характеристики и интегрировать их [37, с.55-56].

5. Деловой анализ PIMS.

Моделью, способной дать конкретный материал для принятия стратегических решений, является комплексный деловой анализ PIMS.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Был разработан в середине 60-х годов в компании «General Electric». PIMS представляет собой попытку обобщить все

переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность предприятия. Считается, что эта модель, использующая около 30 временных, позволяет выявить около 67 % факторов успеха компании. Эти показатели деятельности компаний, влияющие на уровень прибыли, разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие, и производственная структура предприятия.

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

Модель PIMS выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания - относительное качество товара, относительная доля рынка, производительность труда. Модель PIMS позволяет каждому предприятию учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики изучение модели PIMS носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса [31, с.87].

6. Многофакторная матрица «МакКинси» (7S).

Данная многофакторная матрица «МакКинси» является более сложным вариантом портфельной модели. Название модели идет от названия компании и семи факторов, семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S» (strategy – стратегия, skill – навыки, shared values – общепризнанные ценности, structure – структура, systems – системы, staff – кадры, style – стиль) (рис. 1.13).

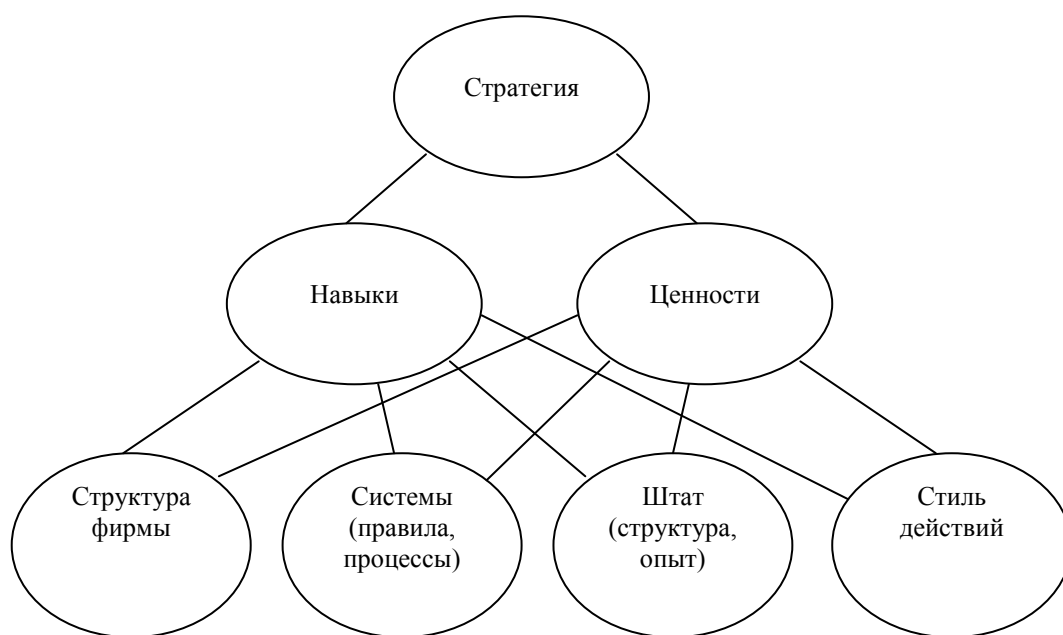


Рисунок 1.13 - Факторы, влияющие на развитие предприятия по модели МакКинси

Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, приведенных в табл. 1.2, и определить его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого.

Таблица 1.2 - Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
А	Б
Характеристика	ранка (отрасли)
Размер рынка (количество продаж, выраженное в данных единицах и в натуральном отношении) Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей) Диверсифицированность рынка Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов Склонность к цикличности Склонность к сезонности Воздействие поставщиков на характер сделок	Ваша доля рынка (в эквивалентных терминах) Ваш охват ключевых сегментов Степень вашего участия в диверсификации Ваше влияние на рынок Характер ваших отношений с поставщиками Воздействие на позицию фирмы ваших потребителей
Факторы	конкуренции
Типы конкурентов Уровень конкуренции Сегменты рынка, которые конкуренты покинули или, наоборот, освоили Чувствительность к товарам-субститутам (заменителям) Степень и типы интеграции фирм отрасли	Ваша приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностей обслуживания рынков, производительной силы, качеств управления Сегменты, оставленные или вновь освоенные вами Ваша относительная доля рынка Ваша уязвимость со стороны новой технологии Ваш собственный опыт и уровень интеграции с др. фирмами

Окончание таблицы 1.2

А	Б
Финансово-экономические факторы	
Пределы капиталовложений в отрасли Факторы рычага (структура издержек, величина долга) Барьеры на входе и выходе из отрасли Степень использования производственных мощностей Отраслевой уровень доходности Отраслевой уровень ликвидности	Ваши пределы капиталовложений Ваши факторы рычага Барьеры, которые представляют трудность для вас Ваш уровень использования мощностей Ваш уровень доходности Ваши показатели платежеспособности
Социально-психологические факторы	
Социальная среда Юридические ограничения	Ваш внешний образ Внутрифирменная культура и этика

Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе предприятие определяет свое место в одном из квадратов матрицы «МакКинси» (рис. 1.14).



Рисунок 1.14 - Портфельная модель «МакКинси»

Как видно из матрицы, верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, - двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол - отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

Выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);

Присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);

Дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);

Умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка.

Рейтинги привлекательности рынка ранжируются от единицы до трех - привлекательность низкая (конкурентные позиции слабые) от трех до пяти – высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), оценка три выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

Данная многофакторная матрица «МакКинси» является более сложным вариантом портфельной модели. Фактор «возможности расширения рынка» здесь превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка (отрасли)». Фактор «относительная доля рынка» вырос до понятия «стратегическое положение фирмы», характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия.

В матрице выделяются три области стратегических позиций: 1) область победителей, 2) область проигравших, 3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виде бизнеса (рис. 1.15).

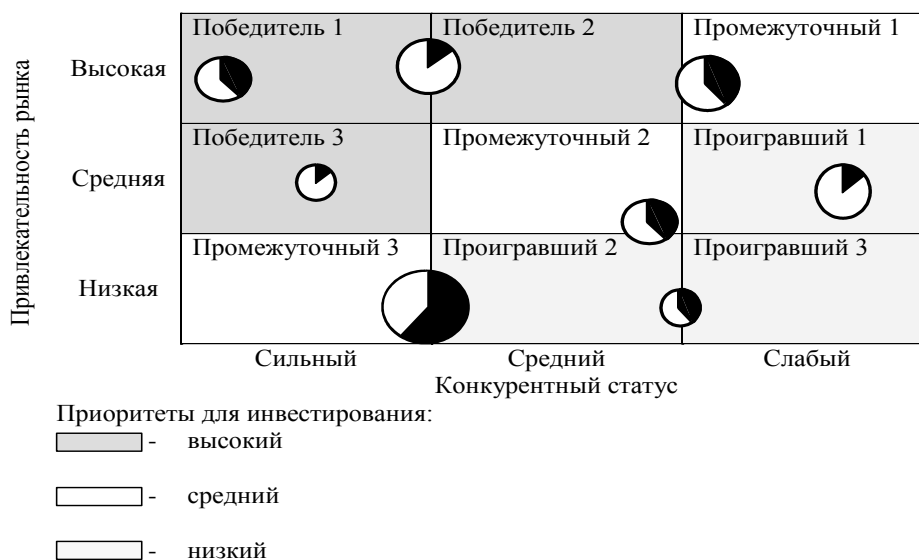


Рисунок 1.15 - Применение матрицы «МакКинси»

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область Победителей, имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ компании на рынке. В отношении таких видов бизнеса может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост [37, с.56-57].

7. Матрица General Electric. Используется на этапе разработки и выбора стратегии для анализа портфеля бизнесов (продукции). Является разновидностью портфельной матрицы МакКинси и получившая название «экран бизнеса». Была разработана консультационной группой МакКинси совместно с корпорацией General Electric. В основе данной модели лежат идеи матрицы МакКинси. Она также состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/ конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рис. 1.16).

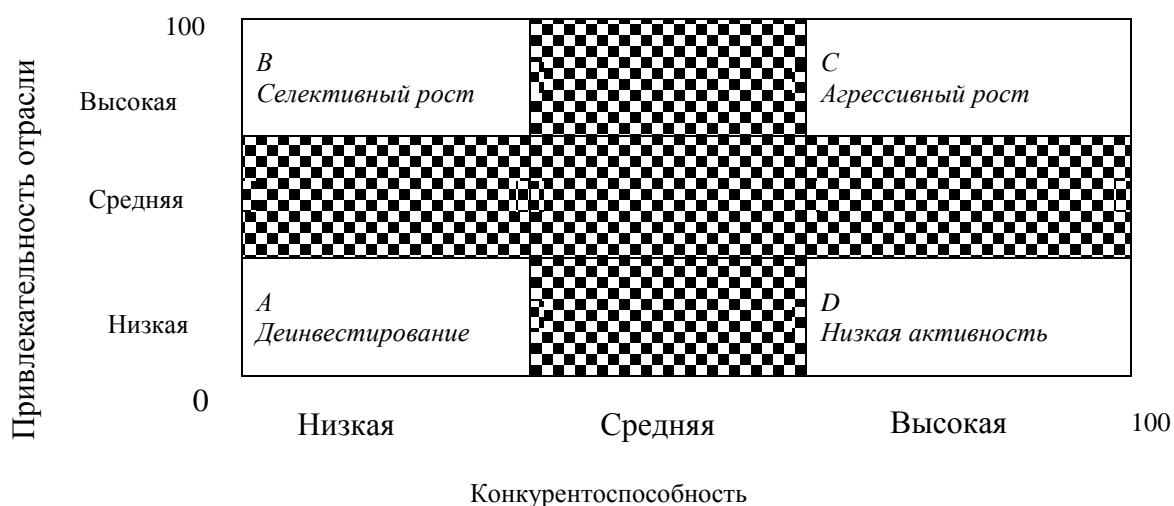


Рисунок 1.16 - Матрица портфельного анализа McKinsey-General Electric (GE/McKinsey)

Данная модель определяет конкретные виды стратегий. В литературе часто рассматривают вместе матрицу МакКинси и матрицу General Electric как одно целое [37, с.57].

Кроме перечисленных существует множество методик, позволяют интегрировать или наоборот сузить оценку конкурентоспособности предприятия. В ВКР будут использованы такие методы, как построение профиля конкурентоспособности, портфельные методы оценки конкурентоспособности.

Логической целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение конкурентной стратегии. Задача конкурентных стратегий – установить конкурентное преимущество предприятия или его продукции и определить пути сохранения превосходства [42, с. 195].

Классификация конкурентных стратегий выделяет:

- конкурентные стратегии Портера;
- конкурентные стратегии Котлета;
- современные конкурентные стратегии;
- международные конкурентные стратегии [50, с. 40].

Конкурентные стратегии по М. Портеру основываются на существовании пяти конкурентных сил, которые определяют привлекательность отрасли, а также позицию данного предприятия и его конкурентные возможности. Подробно подходы к анализу конкурентоспособности по М. Портеру рассмотрены ранее. Отметим, что обобщенно конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя путями:

Дифференциация. Особое внимание уделяется реализации марочной продукции, дизайну, сервису и гарантийному обслуживанию. При этом рост цены должен быть приемлемым для покупателя и превышающим рост издержек. Так формируется «рыночная сила» товара. При использовании этой стратегии основную роль играет маркетинг.

Минимизация издержек. Обеспечивается в случае реальной возможности предприятия снижать затраты. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизации, строгому управлению издержками. Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта».

Концентрация. Связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка. Данный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов, такое лидерство чаще всего используется предприятием малого бизнеса [50, с. 40].

Конкурентные стратегии по Котлеру классифицирует в зависимости от его роли на целевом рынке:

-Стратегии лидера рынка. Заключаются в том, чтобы увеличить уровень выпускаемой продукции; защитить занимаемый сегмент рынка, а также попытаться увеличить свою долю на рынке;

-Стратегии претендента на лидерство. Состоят в том, чтобы увеличить свою долю рынка, а также потеснить позиции лидера;

-Стратегии последователя. Заключаются в возможности дублирования, видоизменения и приспособливания продукции лидера с ее дальнейшим изготовлением и введением на рынок;

-Стратегии обитателя ниши. Состоят в том, что такие предприятия выбирают узкую специализацию, которая не представляет интереса для больших компаний, и занимают там монопольную позицию в связи с отсутствием конкурентов [33, с.94, 95].

Современные конкурентные стратегии включают в себя взаимодействие трех основных факторов: -позиции предприятия относительно конкурентов; - целей предприятия; -ситуации на рынке.

Сегодня фактор цены очень часто играет решающую роль при выборе продукции потребителем. Поэтому при выборе современных конкурентных стратегий очень важно учитывать этот фактор. Стратегия конкурентного ценообразования означает, что цена на товар устанавливается соответственно ценности, которую представляет для покупателя. Есть три варианта: -цена товара выше его экономической стоимости; -цена товара ниже его экономической стоимости; -цена товара на уровне его экономической стоимости.

В зависимости от этого можно применить ценовую стратегию:

«Снятие сливок или премиального ценообразования». Предприятие устанавливает более высокую цену и за счет рентабельности продаж в узком сегменте рынка получает высокую прибыль;

«Проникновение на рынок». Суть стратегии состоит в том, что для привлечения покупателей и завоевания рынка предприятия снижают цену ниже ее экономической стоимости;

«Сигнализируемые ценами». Она заключается на доверии покупателя к ценовому механизму продавца, который был создан конкурентами. В данном случае более дешевым брендом становятся товары лучшего качества, чем у конкурентов. Суть стратегии в сравнении цен и заманивание потребителя.

Все виды ценовых стратегий тесно связаны между собой, и их использование зависит от ситуации на рынке. Цена и ценообразование являются ключевыми экономическими категориями, которые в значительной

мере влияют на выбор основной конкурентной стратегии предприятия [50, с. 42].

Возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного преимущества предприятия на рынке представлены в матрице конкурентных преимуществ (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Матрица конкурентных преимуществ

Типы предприятий в зависимости от позиций на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
А	Б	В
Лидеры рынка	«Захват рынка» «Защита рынка»	«Перехват» «Блокировка рынка»
Последователи лидеров рынка	«Атака в лоб» «Прорыв»	«Следование по курсу» «Окружение»
Избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке»	«Сохранение позиций» «Обход»

Вид выбираемой стратегии зависит от положения предприятия на рынке и от характера его действий. Лидер рынка занимает доминирующее положение, располагая значительными стратегическими возможностями. Последователи лидера на рынке не занимают доминирующего положения в настоящее время, но желают по мере накопления конкурентных помещений занять место, близкое к лидеру, и по возможности обогнать его. Избегающие прямой конкуренции предприятия согласны со своим положением на рынке и мирно существуют с лидерами.

Предприятия, занимая определенное положение на рынке, могут выбрать упреждающую или пассивную стратегию для обеспечения своих конкурентных преимуществ (табл. 1.4) [42, с.196-197].

При освоении новых сегментов рынка, а также в связи с расширением предприятия, фирма вынуждена осваивать международные рынки. Это в свою очередь дает возможность не только увеличить объем производства, но и снизить затраты, а также получить доступ к источникам ресурсов других стран. Международные конкурентные стратегии являются важным моментом в формировании и выработке основной стратегии предприятия.

Таблица 1.4 – Характеристика упреждающих и пассивных стратегий

Тип стратегии	Вид стратегии	Характеристика
А	Б	В
Упреждающие стратегии	«Захват на рынке»	Расширение спроса на продукцию предприятия при использовании продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и т.д.
	«Защита рынка»	Воздействие предприятия на своих потребителей с помощью рекламы, стимулирования и т.д.
	«Атака в лоб»	Использование достигнутого преследователем превосходства
	«Прорыв»	Использование какой-либо слабой стороны лидера
	«Сосредоточение сил на участке»	Выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильного конкурента
Пассивные стратегии	«Перехват»	Реакция на нововведения последователей для снижения эффективности их действий
	«Блокировка рынка»	Использование действий, направленных на то, чтобы преследователи не достигли преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях деятельности
	«Следование по курсу»	Минимизация риска ответных действий лидера, например, в ценовой политике
	«Окружение»	Постепенное накопление преимуществ перед лидером
	«Сохранение позиций»	Поддержание собственного статуса кво (постоянства в рыночной деятельности)
	«Обход»	Избежание конкуренции путем выпуска конкурентоспособных товаров, улучшения сервиса и т.д.

Мировой рынок проявляет очень серьезные требования и высокие стандарты к своим участникам. Различия культур, обмен валютных средств при проведении операций, сложности в налогообложении, восприятие импортированной продукции иностранными жителями значительно усложняют выбор необходимой концепции. Поэтому в основе большинства стратегий лежит внедрение инноваций, усовершенствование имеющейся продукции, а также поиск источников финансирования.

Проведя анализ деятельности крупнейших игроков мирового рынка можно выделить следующие конкурентные стратегии:

- применение глобальной стратегии низких издержек;
- усиленная поддержка национального производства;
- следование принципам глобальной дифференциации - поставка изготавливаемой продукции в разные страны и создание брендового имени;
- выбор стратегии соответственно стране освоения рынка;
- создание на территории иностранных государств дочерних или совместных предприятий;
- франчайзинг, аутсорсинг [5, с. 53].

Чтобы достичь успехов в современных рыночных условиях, необходимо ориентироваться на конкурентов. Нужно определить их сильные и слабые стороны для разработки правильной маркетинговой атаки. Предприятие может быть не самым сильным в каждой из сфер избранной деятельности, но может сфокусироваться на своих возможностях и возможностях рынка и достичь устойчивых конкурентных позиций.

Таким образом, с момента создания и в процессе функционирования каждое коммерческое предприятие поставлено перед необходимостью обеспечения конкурентоспособности, которая представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного предприятия от предприятий конкурентов, как по степени удовлетворения своими товарами конкретной потребности, так и по эффективности деятельности.

Чтобы управлять конкурентоспособностью предприятия необходимо уметь проводить ее оценку, изучать факторы, обеспечивающие ее уровень, на основании чего вырабатывать конкурентную стратегию и действенные решения по укреплению конкурентных позиций.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия разнообразны, среди них рассмотрены: анализ факторов конкурентных преимуществ по М.Портеру, оценка конкурентоспособности предприятия по методике

Р.А.Фатхутдинова, анализ конкурентоспособности предприятия по Ж.-Ж. Ламбену, метод изучения профиля конкурентных преимуществ фирмы, деловой анализ PIMS, многофакторная матрица «МакКинси» (7S), матрица General Electric. В ВКР будут использованы такие методы, как построение профиля конкурентоспособности, портфельные методы оценки конкурентоспособности.

Результатом оценки конкурентоспособности является разработка, изменение и реализация конкурентной стратегии. Универсальной конкурентной стратегии не существует. Только согласовав условия определенной отрасли с научным потенциалом и имеющимся капиталом, можно добиться успеха. Современный мир предлагает большое количество различных вариантов стратегического развития, цель которых – успешное преодоление неприятностей и проблем, ожидающих предприятие в бизнес-сфере, максимальное уменьшение издержек ввиду усиления конкуренции, а также достижение гибкости и коммуникабельности в рыночной среде. Каждому предприятию необходимо сделать свой индивидуальный выбор.

Заключение

Чтобы управлять конкурентоспособностью предприятия необходимо уметь проводить ее оценку, изучать факторы, обеспечивающие ее уровень, на основании чего вырабатывать конкурентную стратегию и действенные решения по укреплению конкурентных позиций.

Результатом оценки конкурентоспособности является разработка, изменение и реализация конкурентной стратегии. Универсальной конкурентной стратегии не существует. Только согласовав условия определенной отрасли с научным потенциалом и имеющимся капиталом, можно добиться успеха. Современный мир предлагает большое количество различных вариантов стратегического развития, цель которых – успешное преодоление неприятностей и проблем, ожидающих предприятие в бизнес-сфере, максимальное уменьшение издержек ввиду усиления конкуренции, а также достижение гибкости и коммуникабельности в рыночной среде. Каждому предприятию необходимо сделать свой индивидуальный выбор.

ООО «***» удастся сохранить численный состав и обеспечить рост заработной платы. Увеличение производительности труда характеризует эффективность использования работников. Предприятие реализует стратегию минимизации стоимости основных фондов на балансе. В связи со снижением рентабельности отмечается снижение финансовых ресурсов предприятия. Розничный магазин является бизнесом, стабильно приносящим прибыль предприятию, но не является зоной развития, т. е. базой для увеличения прибыли и расширения деятельности, к которой относится интернет-магазин. Таким образом, перспективным направлением для предприятия является развитие интернет - торговли, которая имеет характерные особенности.

Среди конкурентов исследуемого интернет - магазина выделены: [www.*****](#), [www.*****](#), [www.*****](#), [www.*****](#), [www.*****](#).

Конкурентными преимуществами исследуемого магазина являются: ценовая политика и внутренний кадровый потенциал, способный повысить эффективность внутренних процессов. Конкурентными недостатками магазина

являются: недостаточная широта ассортимента, меньшая доля рынка и более низкие темпы роста сбыта, недостаточно эффективная система ФОССТИС и дизайн магазина.

На основании матрицы General Electric можно увидеть, что интернет-магазин, реализуя автотовары, занимает сектор инвестирования, характеризующийся средней стратегической позицией и высокой отраслевой привлекательностью. Наиболее значимыми конкурентами для магазина являются: [www.*****](#) и [www.*****](#), которые занимают достаточно устойчивые конкурентные позиции, основным/прямым [www.*****](#). На основании матрицы для исследуемого интернет - магазина приоритетной является наступательная стратегия инвестирования.

С учетом конкурентных преимуществ и конкурентных недостатков для рассматриваемого интернет – магазина наиболее приоритетной является конкурентная стратегия продуктового лидерства, менее значима, но также может улучшить конкурентное положение магазина – стратегия лидерства в нише. Приоритетная стратегия относится к группе стратегий диверсификации.

В рамках приоритетной конкурентной стратегии предлагается расширить ассортимент товаров магазина. А для формирования и поддержания спроса реализовать также мероприятия по усилению рекламной компании посредством издания печатной рекламы и ее распространения на автозаправочных станциях.

Реализация предлагаемых мероприятий конкурентной стратегии будет способствовать увеличению выручки интернет – магазина на [*****,*](#) тыс. руб., валовой прибыли на [***,*](#) тыс. руб., прибыли от продаж на [***,*](#) тыс. руб. Показатели обусловлены объемами деятельности интернет – магазина и в перспективе ожидается, что они увеличатся за счет укрепления конкурентных позиций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993. – Режим доступа: КонсультантПлюс.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. 01.06.2016. – Режим доступа: КонсультантПлюс.
3. Абрютина, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учеб.пособие / М.С. Абрютина. - Москва: Дело и Сервис, 2000. – 512 с.
4. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 142 с.
5. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы/ Г.Л. Азоев - Москва: НОВОСТИ, 2015. – 256 с.
6. Акулич, М. Анализ конкурентоспособности предприятия в аспекте взаимоотношений с потребителями/ М. Акулич // Маркетинг PRO. - 2015. - №6. – С.30-43.
7. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: учеб.пособие / О. Д.Андреева. – Москва: ИНФРА-М, 2012. - 224 с.
8. Андрианов, В. Конкурентоспособный бизнес / В.Андрианов// Маркетолог. – 2015. - №8. - С.3-9.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - Москва: Экономика, 2007. – 367 с.
10. Ахматова, М. Теоретические модели конкурентоспособности/ М.Ахматова, Е.Попов // Маркетинг PRO. – 2015. - №4 – С.25-38.
11. Ахметжакова, С. Оценка конкурентной среды / С. Ахметжакова // Новый маркетинг. - 2015. - №11. - С.70-75.
12. Бассовский, Л. С. Маркетинг: учеб.пособие / под ред. Л. С. Бассовского. - Москва: ИНФРА - М, 2015. - 134 с.
13. Белоусова, С.Н. Маркетинг: учеб.пособие / С.Н. Белоусова. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 256 с.

14. Белоусов, В.Л. Анализ конкурентной среды / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 5. - С. 35-43.
15. Бизнес-планирование: учеб.пособие / под ред. В.З. Черняк. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 519 с.
16. Булеев, А.И. Количественная и качественная оценка конкурентоспособности / А.И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2011. - № 5. - С. 46-52.
17. Васильева, Л.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учеб.пособие / Л.С. Васильева. - Москва: Экзамен, 2008. – 318 с.
18. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учеб.пособие / О. С. Виханский. - 2-е изд. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.
19. Воронов, А. Оценка конкурентоспособности фирмы / А.Воронов // Маркетинг PRO. - 2015. - № 3. - С. 70 - 93.
20. Воротников, А. Инвестиции в конкурентоспособность предприятия / А. Воротников// Инвестиции в России. – 2015.- №11. - С.5-9.
21. Голубева О.Н. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / О.Н. Голубева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 2. - С. 27-33.
22. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие / Е.А. Горбашко. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2014. - 207 с.
23. Графов, А.В. Классические теории конкурентоспособности в современной практике / А.В. Графов // Маркетинг PRO. -2015 .- № 7 .- С. 64-78.
24. Данько, Т.П. Управление маркетингом: учеб.пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 334 с.
25. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб.пособие / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2013. – 354 с.
26. Завьялов, П. С. Конкурентоспособность / П. С. Завьялов// Маркетинг PRO. - 2016. - № 2. - С. 50-55.
27. Зулькарнаев, И.У. Метод расчета конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом.- 2013. - № 2. - С. 17 -27.

28. Каплина, О.В. Оценка конкурентоспособности / О.В. Каплина // Маркетинг PRO. - 2016. - №3. - С.28-48.
29. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии: учеб.пособие / М. И. Кныш. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 284 с.
30. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб.пособие / Л.Т. Гиляровская [и др.]. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 360 с.
31. Кондрашев, В. Анализ конкурентоспособности предприятия / В. Кондрашев// Инвестиции в России. - 2016. - № 1. - С. 86-89.
32. Коротков, Э. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / Э.М. Коротков, Ю.Я. Еленева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.- №6.- С 58 - 72.
33. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент/ Ф. Котлер, пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк [и др.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 896 с.
34. Лавров, А.Н. Эффективность бизнес - планирования / А.Н. Лавров. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 315 с.
35. Либерман, К.И. Закупка и продажа: разные цены / К.И. Либерман // Российский бухгалтер. - 2013. - №12. - С.32-41.
36. Лифиц, И.М. Теория и практика анализа конкурентных рынков. - Москва: Юрайт - М, 2010. - 224с.
37. Лобанов, М.М. Оценка конкурентоспособности предприятия / М.М.Лобанов // Маркетинг PRO. - 2015. - №7.- С.53-58.
38. Макарьева, В.И. Планируем правильно / В.И. Макарьева. – Москва: Налоговый вестник, 2012. – 378 с.
39. Маркетинг/ под ред. А.Н.Романова. - М.: Банки и биржи, 2010. – 560с.
40. Маркетинг: учебное пособие/ под.ред. А.М. Немчина, Д.В. Минаева. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2009. – 512 с.
41. Маркетинг: учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, [и др.]; под ред. Н.Д. Эриашвили. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 631с.
42. Михалева, Е.П. Маркетинг: учеб.пособие / Е.П. Михалева. – Москва: Юрайт-Издат, 2016. – 222.

43. Портер, М. Конкуренция: учеб.пособие/ М. Портер. – М.: Вильямс, 2008. – 495 с.
44. Родионова, Л.Н. Методы конкурентной борьбы лидеров рынка/ Л.Н.Родионова // Коммерсант. - 2014. - №3. - С.63-65.
45. Социально-экономическое положение Красноярского края в 2015 году (доклад, № 1-1) // Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю (Красноярскстат). – Красноярск, 2015 – 182с.
46. Сулова, Ю.Ю. Экономика предприятия: учеб.пособие / Ю.Ю. Сулова, Н.В. Фролова; Краснояр. гос. торг-экон. ин-т. – Красноярск, 2007. – 124 с.
47. Терещенко, Н.Н. Планирование на предприятии торговли: учебное пособие / Н.Н. Терещенко; Краснояр. гос. торг-экон. ин-т. – Красноярск, 2005. - 296 с.
48. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 312 с.
49. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учеб.пособие / Р.А. Фатхутдинов. - 5-е изд. - Москва: Интел-Синтез, 2010. – 521 с.
50. Целикова Л.В. Конкурентоспособность / Л.В. Целикова // Вестник МУ. Серия 6. Экономика. – 2016. – № 2. – С. 34-51.
51. Чечевицына, Л.Н. Экономика организации: учеб.пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Чечевицына. - Москва: Феникс, 2012. – 489 с.
52. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли : учеб.пособие / под. ред. А.Н. Соломатина. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 560 с.
53. Экономика организации (предприятия): учеб.пособие / В.Д. Грибов [и др.]. – 6-е изд., перераб. - Москва: КноРус, 2012. – 587 с.
54. Экономика организации (предприятия): учеб.пособие / под ред. Н.А. Сафронова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. –178 с.
55. Экономика предприятий торговли и общественного питания : учеб.пособие / под ред. Т.И. Николаевой. – 2-е изд. - Москва: КноРус, 2008. – 400 с.

56. Экономика предприятия: учеб.пособие / П.В. Журавлев [и др.]. – Москва: Экзамен, 2008. – 587 с.
57. Экономика: учеб.пособие / под ред. А.И. Гребнева. – М. – Экономика, 2009. – 237 с.
58. Экономика фирмы: учеб.пособие / под ред. Н.П. Иващенко. – М. – ИНФРА-М, 2010. – 419 с.
59. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие / А.Ю. Юданов. - 5-е изд. – Москва: Гном-Пресс, 2014. – 314 с.
60. Интернет-торговля в России [Электронный ресурс] – Режим доступа http://www.marketing.spb.ru/mr/it/e_trade.htm
61. Статистика интернет–торговли в странах мира: основные данные и показатели [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://провэд.рф/analytics/16849-statistika-intepnet-topgovli-v-stranah-mipa-osnovnye-tendantsii-i-pokazateli.html>
62. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.krasstat.gks.ru/>