

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

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И. В. Филимоненко

« ____ » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Особенности формирования модели конкурентной борьбы
в сфере малого бизнеса**

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.06 «Маркетинг»

Научный руководитель _____ Е.А. Якимова, к.э.н., доцент

Выпускник _____ О.С. Толоконникова

Рецензент _____ Н.С. Воробьева, к.ф.н , доцент
кафедры «Инновационное
предпринимательство»
МГТУ им. Н.Э. Баумана

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
И.В. Филимоненко
«25» декабря 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
(в форме магистерской диссертации)**

Студенту Толоконниковой Ольге Сергеевне

Группа УБ16-13М

Направление (программа подготовки)

38.04.02 «Менеджмент» Программа подготовки 38.04.02.00.06 «Маркетинг»

Тема магистерской диссертации: «Особенности формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса»

Утверждена приказом по университету № 16936/с от 08.12.2016г.

Руководитель МД: Якимова Екатерина Андреевна, ФГАОУ ВО СФУ, доцент кафедры «Маркетинг» Института управления бизнес-процессами и экономики, кандидат экономических наук

Исходные данные для МД: ФГОС ВО по направлению 38.04.02 «Менеджмент» профилю подготовки 38.04.02.00.06 «Маркетинг», уровень магистратуры, вторичные данные требований, предъявляемые работодателями, предъявляемые к молодым специалистам, статистическая информация с официальных источников.

Перечень разделов МД:

1. Концепция формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса
2. Формирование методических подходов построения модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса
3. Реализация разработанной модели конкурентной борьбы на примере организации ООО «Снек Тайм»

Перечень графического материала: презентация, которая состоит из следующих слайдов: 1) Титульный лист; 2) Актуальность и научная новизна диссертационного исследования; 3) Цель, задачи, объект и предмет исследования магистерской диссертации; 4) Роль малого бизнеса в развитии экономики России; 5) Стратегия конкурентной борьбы предприятий малого бизнеса; 6) Аналитический инструментарий исследования маркетинговой среды организаций малого бизнеса; 7) Методические подходы оценки конкурентоспособности организаций малого бизнеса; 8) Разработка модели конкурентной борьбы сферы малого бизнеса; 9) Разработка модели конкурентной борьбы сферы малого бизнеса; 10) Анализ внутренней среды организации ООО «Снек Тайм»; 11) Анализ внешней среды организации ООО «Снек Тайм»; 12) Конкурентоспособность отрасли; 13) Конкурентоспособность организации ООО «Снек Тайм»; 13) Реализация разработанной модели конкурентной борьбы на предприятии ООО «Снек Тайм»; 14) Мероприятия по совершенствованию стратегии конкурентной борьбы; 15) Оценка эффективности модели конкурентной борьбы; 16) Результаты проведенного исследования

Руководитель МД _____

Е.А. Якимова, к.э.н., доцент

Задание принял к исполнению _____

О.С. Толоконникова

«25» декабря 2017 г.

РЕФЕРАТ
на магистерскую диссертацию
Толоконниковой Ольги Сергеевны
на тему «Особенности формирования модели конкурентной борьбы в
сфере малого бизнеса»
Представленной к защите по направлению
38.04.02 «Менеджмент»
Программа – 38.04.02.00.06 «Маркетинг»

Целью диссертационной работы является выявление особенностей конкурентной борьбы для организаций сферы малого бизнеса и формирование соответствующей адаптированной модели.

Объектом диссертации являются организации сферы малого бизнеса.

Предметом исследования являются специфика ведения конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса.

Для достижения поставленной цели в диссертационном исследовании решены следующие **задачи**:

- определена сущность, стратегия и тактика конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса;
- сформирован инструментарий для анализа маркетинговой среды предприятиями малого бизнеса;
- выявлены особенности формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса;
- апробирована разработанная модель на материалах организации малого бизнеса ООО «Снек Тайм» и проведена оценка эффективности ее применения.

Объем и структура исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Изложена на 120 листах машинописного текста, содержит 27 таблиц, 15 рисунков и 9 формул. Библиографический список содержит 146 наименований используемых источников.

Во введении обосновываются актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи, определен объект, предмет, а также обоснована научная новизна работы.

В первой главе «Концепция формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса» представлена роль малого бизнеса в развитии экономики России, отражено понятие конкурентной борьбы, её сущность, стратегия и тактика, а также проанализированы методы и способы ведения конкурентной борьбы малым бизнесом.

Во второй главе «Формирование методических подходов построения модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса» подобраны инструменты для анализа маркетинговой среды организация малого бизнеса, рассмотрены способы проведения оценки конкурентоспособности организаций сферы малого бизнеса и разработаны особенности формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса.

— **В третьей главе** «Практическое применение разработанных особенностей формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса» проведен стратегический анализ маркетинговой среды, выбранной для внедрения разработки, организации, которая является субъектом малого бизнеса. Проведена оценка конкурентоспособности организации и апробирована разработанная модель на материалах организации малого бизнеса ООО «Снек Тайм» с оценкой эффективности ее применения.

В заключении обобщены и сформулированы результаты проведенного исследования, обладающие признаками научной новизны, сформулированы основные выводы и рекомендации.

Научная новизна заключается в разработке особенностей формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса, определении критериев оценки конкурентоспособности субъектов малого бизнеса и формировании перечня маркетинговых инструментов для построения модели конкурентной борьбы.

Ключевые слова: Формирование модели конкурентной борьбы, конкурентное поведение, оценка конкурентоспособности, малый бизнес, конкурентная среда малого бизнеса, маркетинговая среда малого бизнеса.

Публикации по теме диссертации:

О.С. Толоконникова, Журнал «Аллея Науки». Толоконникова О.С. Идентификация понятий конкуренция и конкурентная борьба

О.С. Толоконникова, Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжения, Конкуренция». Толоконникова О.С. Преимущества малого бизнеса в конкурентной борьбе

О.С. Толоконникова. Журнал «Аллея Науки» Разработка правил ведения конкурентной борьбы предприятиями сферы малого бизнеса

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Концепция формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса.....	6
1.1 Роль малого бизнеса в развитии экономики России.....	6
1.2 Сущность, стратегия и тактика конкурентной борьбы малого бизнеса.....	15
1.3 Методы и способы ведения конкурентной борьбы предприятиями малого бизнеса.....	25
2 Формирование методических подходов построения модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса.....	33
2.1 Аналитический инструментарий исследования маркетинговой среды организации малого бизнеса.....	33
2.2 Методические подходы оценки конкурентоспособности организации малого бизнеса.....	44
2.3 Разработка модели конкурентной борьбы предприятий сферы малого бизнеса.....	56
3 Реализация разработанной модели конкурентной борьбы на примере организации ООО «Снек Тайм».....	64
3.1 Стратегический анализ маркетинговой среды организации ООО «Снек Тайм».....	64
3.2 Оценка конкурентоспособности организации ООО «Снек Тайм».....	83
3.3 Реализация разработанной модели конкурентной борьбы на предприятии ООО «Снек Тайм» и оценка её эффективности.....	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	117

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Многие организации малого бизнеса при выходе на рынок сталкиваются с проблемой конкуренции, в условиях которой сложно выжить и развиваться. Вследствие чего, новички рынка, не имея подходящей им модели конкурентной борьбы, уходят с него, не справившись с более опытными организациями малого бизнеса, крупными организациями и товарами иностранных предприятий.

Но не только новички сталкиваются с проблемой определения главных своих конкурентных преимуществ и успешного конкурентного поведения. Организациям сферы малого бизнеса, существующим на рынке продолжительное время, не удаётся сформировать модель конкурентной борьбы. Такой бизнес не имеет большой разницы от вложенных в деятельность фирмы средств до получаемой прибыли. Такие предприятия постепенно изживают себя и гаснут, набирая множество кредитов и вводя себя в состояние банкротства.

Это подтверждает статистическая информация по количеству субъектов малого бизнеса в России, таким образом в 2015 году количество субъектов малого предпринимательства составляло 242,6 тыс., а уже в 2016 году их количество сократилось на 69,8 тыс., то есть на конец 2016 года в России число малых предпринимательств было 172,8 тыс. субъектов.

Конечно, данные статистики основаны не только на проблеме конкурентного поведения, но такая проблема существует, что и обуславливает необходимость разработки данного исследования.

Экономика рынка и развитие новых форм хозяйствования создают для малых предприятий множество проблем, среди которых можно выделить отсутствие особенностей для формирования конкурентного поведения малого предпринимательства.

Наблюдающиеся во многих странах постепенное усиление конкуренции на потребительском рынке, изменение спроса и предложения обуславливают необходимость формирования в структуре малого бизнеса особенностей, которые помогут предпринимателям сформировать собственную модель конкурентного поведения, способную определить главные конкурентные преимущества и помочь занять своё место на рынке.

Острота конкурентной ситуации определяется общей насыщенностью рынка, пересечением зон деятельности предприятий. Поэтому перед малым бизнесом стоит непростая задача – грамотно разработать собственную стратегию конкурентной борьбы.

Степень научной разработанности проблемы. Различные подходы к анализу и оценке конкурентной среды, включая понятия конкуренции, формирование и оценку конкурентоспособности, выявление ключевых факторов успеха предприятия и анализ конкурентов отражены в работах отечественных ученых: Г.Л. Азоев, А.П. Челенков, А.Ю. Юданов, И.В. Долгова, Н.В. Швейко, Ю.Б. Рубин, В.В. Шустов, Бачуриной С.С., Бирмана Л.А., Владимировой И.Л., Грязновой А.Г., Горшкова Р.К., Гумбы Х.М., Дмитриева А.Н., Клейнера Г.Б., Колоколова В.А., Кузнецовой С.А., Лукмановой И.Г., Мазура И.И.

Среди зарубежных авторов следует отметить работы таких ученых, как: М. Портер, Ф. Котлер, Д. Коллис, Р. Урсе, А. Чадлер, А. Бергер, И. Ансофф, Й. Шумпетер, А. Пигу, А. Томпсона, А.ДЖ. Стрикленд, Г. Минсберг, Дж. Кейнс, С. Гошал.

Тема магистерской диссертации: Особенности формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса

Цель МД: Разработать особенности формирования модели конкурентной борьбы для организаций сферы малого бизнеса, обеспечение

функционирования выявленных особенностей путем практического применения с последующей оценкой их эффективности..

Объект МД: Организации сферы малого бизнеса города Красноярска и Красноярского края.

Предметом МД: Особенности для формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса.

Задачи МД:

- Рассмотреть роль малого бизнеса в развитии экономики России;
- Определить сущность, стратегию и тактику конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса;
- Рассмотреть методы ведения конкурентной борьбы малым бизнесом;
- Сформировать инструментарий для анализа маркетинговой среды для организаций малого бизнеса;
- Разработать особенности формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса;
- Обеспечить функционирование разработанных особенностей посредством практического применения в организацию малого бизнеса и оценки их эффективности.

Научная новизна: Научная новизна заключается в разработке особенностей формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса, определении критериев оценки конкурентоспособности субъектов малого бизнеса и формировании перечня маркетинговых инструментов для построения модели конкурентной борьбы предприятий малого бизнеса.

1 Концепция формирования модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса

1.1 Роль малого бизнеса в развитии экономики России

Малый бизнес один из ведущих секторов, который определяет темпы экономического роста страны, занятость населения, качество и структуру национального валового продукта. Развитие малого бизнеса во многом зависит от политики внутренней и внешней политики государства. Также способствует формированию гибкой смешанной экономики, созданию адекватной модели хозяйства, что способствует развитию конкурентного рынка.[5]

Малые предприятия – это одновременно работодатели, производители продукции, услуг, работ, катализаторы научно-технического прогресса, налогоплательщики, экономические агенты, что в совокупности определяет их роль в экономике.

Управляет малым предприятием независимый владелец, эта фирма обычно не занимает доминирующую позицию на рынке в своей отрасли. Отвечает определенным нормам закона, критериям по числу работников, которые работают на фирме за отчетный период и доходу, который она получает. [61]

Основной перечень показателей и критериев, по которым предприятие можно отнести к субъекту малого бизнеса:

1. Численность работников
2. Размер уставного капитала
3. Величина активов
4. Величина оборота (прибыль, доход)

Определение малого бизнеса с различных позиций представлено на рисунке 1.

Малый бизнес это:

- деятельность, направленная на максимизацию прибыли;
- инициативная деятельность граждан, заключающаяся в выработке товаров и услуг, направленная на получение прибыли;
- прямая функция реализации собственности, основная её производственная функция;
- процесс организационной новации в целях извлечения прибыли;
- действия, направленные на увеличение капитала, развития производства и присвоения прибыли;
- специфический вид деятельности, направленный на постоянный поиск изменений в существующих формах жизни предприятий и общества, регулярная реализация этих изменений

Рисунок 1 – Определение малого бизнеса

Безусловно, одно: малый бизнес – это выполнение множества самых разнообразных функций. Обобщенно можно говорить о тех, которые связаны с осуществлением коммерческой деятельности (мобилизационной, организационной, инициативно-новаторской, охранной) и тех, которые являются способами взаимодействия с внешней средой (функции реагирования и преобразования).

С точки зрения содержания и специфики малого бизнеса, данная форма хозяйственных отношений означает работу в условиях полной самостоятельности, имущественной ответственности, риска, а предприниматель является единоличным хозяином своего предприятия. Для малых предприятий часто характерна полная вовлеченность в бизнес как самого предпринимателя, так и членов его семьи, так называемый "семейный бизнес".

Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (ред. от 26.07.2017) в ст. 4 содержит следующие критерии отнесения предприятий, к субъектам малого бизнеса, оформленные в таблице 1.

Таблица 1 - Критерии субъектов малого бизнеса

Доля в малом бизнесе	Среднесписочная численность	Годовой доход
<p>Специальные требования подробно указаны в подпункте "а" пункта 1 части 1.1 статьи 4 (должно соблюдаться хотя бы одно из требований). При этом требования касаются ограничения доли участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, некоммерческих организаций, которая не должна превышать 25%, а доля участия иностранных организаций – не должна превышать 49%. Отдельно оговорено, что данные требования не распространяются на малые предприятия из высокотехнологичного (инновационного) сектора экономики. Также имеется ограничение по владению голосующими акциями.</p>	<p>Среднесписочная численность не должна превышать 100 человек, при этом отдельно выделены микропредприятия со среднесписочной численностью до 15 человек (подпункт "а" пункта 2 части 1.1 статьи 4).</p>	<p>Годовой доход предприятия не превышает 800 млн. рублей и 120 млн. рублей для микропредприятий (пункт 3 части 1.1 статьи 4). При этом предельные значения дохода установлены отдельным актом: Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 N 265 "О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства".</p>

Малый бизнес, как форма экономической деятельности, может осуществляться в двух основных видах (или их комбинации):

- путем осуществления непосредственных производительных функций, т. е. посредством производства товара, продукции, услуг (производственная деятельность);
- путем осуществления посреднических функций, т.е. оказание услуг, связанных с продвижением товара от непосредственного производителя к его потребителю (посредническая деятельность).

Уточнения и дополнения понятие «малый бизнес» получило введением в Действие ГК РФ, где определены следующие основные черты и особенности малого бизнеса (рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные черты малого бизнеса

Современный малый бизнес оказывает положительное воздействие на вопросы социальной и политической сферы страны, что отражается в следующих аспектах [9]:

1) малый бизнес является своеобразным эффективным амортизатором социальной напряженности, например, является фактором формирования «среднего класса» и, следовательно, ослабления социально-экономических противоречий социума;

2) за счет собственной массовости и динамизма малый бизнес является источником и резервом обучения кадров, охватывающим подавляющее большинство мест производственного обучения и одновременно медленным возрастанием численности работников малых и средних предприятий;

3) можно предположить, что в перспективе слой малого бизнеса начнет формировать свои относительно устойчивые политические, социально-политические и общественные объединения, которые целенаправленно отстаивать социальные, политические и экономические

интересы бизнеса в целом и различных его корпоративных структур. Вместе с тем смягчить конфликты между малым бизнесом и государством, выполняя при этом посредническую функцию между государством и крупным, и средним бизнесом;

4) современный малый бизнес может эффективно рассматриваться в условиях только одной формы собственности и именно поэтому российский бизнес активно способствует развитию различных видов собственности, что является экономической основой трансформации государства, политической системы, общественных отношений и формированию демократического общества;

5) малый бизнес крупных городов активно способствует реформированию экономической системы России в целом, проникая в различные отрасли народного хозяйства: промышленность, торговлю и общественное питание, строительство, науку, транспорт и другие отрасли и сферы.

Деятельность малого бизнеса - особый вид деятельности, который направлен на извлечение прибыли, основанной на самостоятельной инициативе, инновационной идее и ответственности.

В наше время сформировалась следующая типология деятельности малого бизнеса отраженная схематично на рисунке 3.

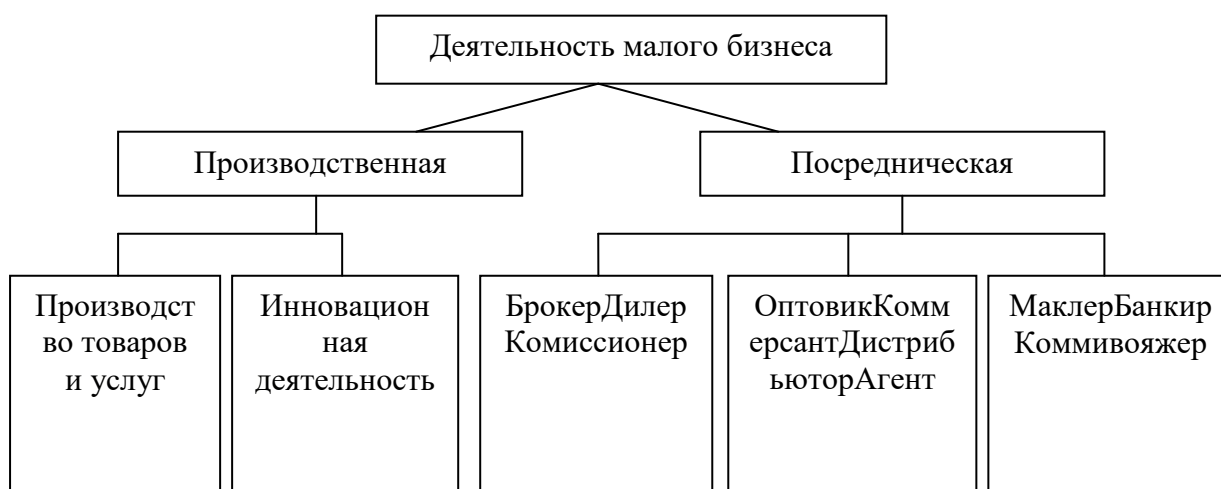


Рисунок 3 – Типология деятельности малого бизнеса

Малый бизнес , как особый вид экономической активности, где начальный этап напрямую связан лишь с идеей – результатом, при которой мыслительная деятельность принимает материализованную форму.

Основной субъект предпринимательской деятельности является предприниматель, устанавливающий взаимодействие с другими элементами рынка. Схема, отражающая данные контакты, представлена на рисунке 4.

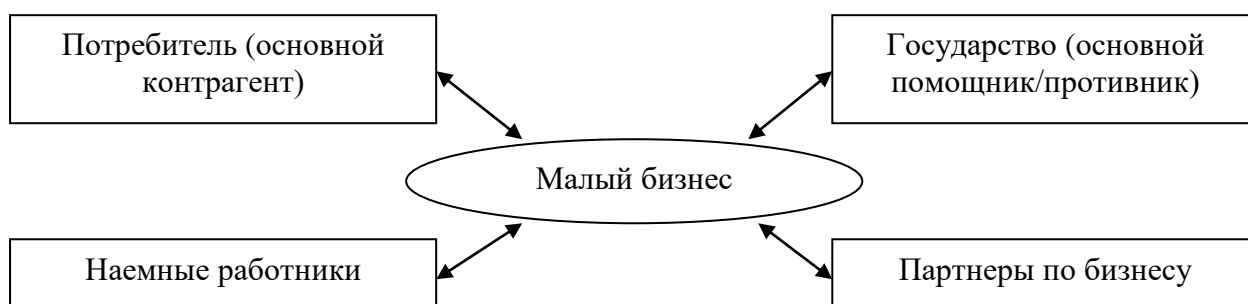


Рисунок 4 – Взаимодействия малого бизнеса со внешней средой

Осуществлять деятельность малого бизнеса (владеть организацией малого бизнеса) могут [8]:

1. граждане России, не ограниченные по закону в своей деятельности;
2. граждане иностранных государств и лица без гражданства в пределах полномочий, установленных законами РФ;
3. объединения граждан – коллективные предприниматели (партнеры).

Российское законодательство запрещает быть собственником организации малого бизнеса военнослужащим, должностным лицам органов прокуратуры, суда и других правоохранительных органов, лицам, призванным в системе органов государственной власти осуществлять контроль над деятельностью организаций, а также лицам, которым запрещено заниматься этой деятельностью по приговору суда.

Правовой фундамент малого бизнеса представлен в таблице 2. Основными документами, регулирующими деятельность малого бизнеса, на территории России являются: Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральные законы Российской Федерации специального и общего назначения.

Не рассматривая критически существо этих документов, отметим, что в России создана современная, достаточная и полная нормативно-правовая база для предпринимательской деятельности.

Таблица 2 – Правовой фундамент малого бизнеса

Конституция РФ от 12.12.1993 г	гарантирует единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности, признание и защиту равным образом частной, государственной, муниципальной и иных форм собственности
Гражданский кодекс РФ (ч. I принята 21.10.94, ч. II – 26.01.1996)	своего рода «конституция» малого бизнеса, так как в нем унифицировано правовое регулирование рыночных отношений, закреплены основные принципы гражданско-правового регулирования, обеспечены неприкосновенность и равенство защиты всех форм собственности, гарантировано развитие не противоречащих закону видов деятельности малого бизнеса.
Федеральные законы Российской Федерации специального назначения	«Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. №202-ФЗ; «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. №7-ФЗ; «О производственных кооперативах» от 8.05.1996 г. № 41-ФЗ; «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8.02.1998 г. № 14-ФЗ.
Федеральные законы Российской Федерации общего назначения:	«О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 12.05.1995 г., «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991г.; «Об инвестиционной деятельности» от 26.06.1991 г.; «Об иностранных инвестициях» от 04.07.1991 г.; другие федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства, нормативные акты федеральных и местных органов власти [1,2,3].

Проанализировав численность предприятий относящихся к малому бизнесу, численность занятых в сфере малого бизнеса, инвестиции в основной капитал в сфере малого бизнеса, а так же оборот малых предприятий, можно сделать выводы о состоянии данной сферы.

Рассмотрим основные показатели малого бизнеса, включая микропредприятия, Красноярского края в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели, характеризующие состояние малого бизнеса Красноярского края (в т. ч. микропредприятия)

Показатели	2015	2016	2017
Количество организаций малого бизнеса, в том числе микропредприятий, единиц	47033	53384	53517
Средняя численность работников, тыс. человек	232,51	195,57	193,48
Оборот предприятий, млрд. рублей	896,59	665,96	695,22
Инвестиции в основной капитал, млн. рублей	12016,10	15506,87	16113,80
Количество индивидуальных предпринимателей, человек	57061	70645	70855

По данным таблицы 3 количество субъектов малого бизнеса, включая микропредприятия и индивидуальное предпринимательство, в сравнении с итогами предыдущего года незначительно возросло, в диаграмме на рисунке 5, можно увидеть прирост числа организаций в графическом виде.

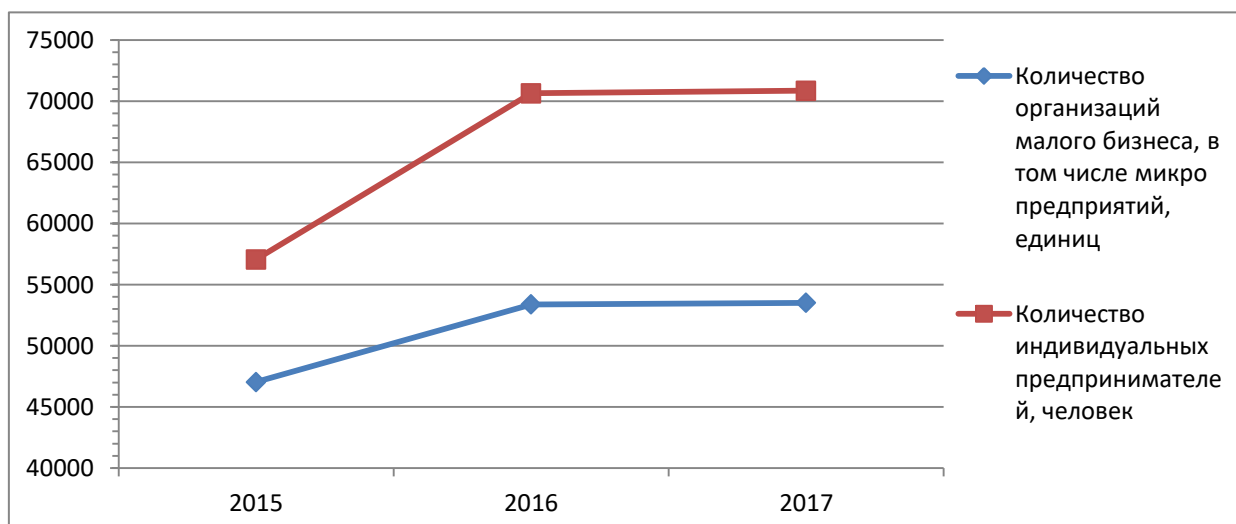


Рисунок 5 – Количество организаций малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей (в т. ч. микропредприятий)

В настоящий момент в Красноярском крае создано и успешно функционирует краевое государственное автономное учреждение

Красноярский краевой фонд поддержки научной и научно-технической деятельности [29]. Порядок выделения средств из государственных и муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства предоставления за счет этих средств гарантий субъектам малого предпринимательства устанавливается фондами при наличии технико-экономических обоснований программ, проектов и мероприятий в области малого предпринимательства.

На территории Красноярского края государственная поддержка малому бизнесу (таблица 4) осуществляется в следующих формах:

- Государственные программы
- Поддержка экспорта
- Обучение/менторство
- Финансовая помощь

Таблица 4 – Варианты оказываемой господдержки малому бизнесу

Форма	Вариант помощи
Финансовая помощь	1. Денежные субсидии (58800 т.р. от центра занятости и другие) 2. Субсидия в размере 70% от затрат на бизнес, но не более 300000 рублей. обучение (на безвозмездной основе или с частичным покрытием расходов); 3. Гранты 4. Льготный лизинг
Обучение/менторство	1. Стажировки 2. Консультации
Поддержка в ведении бизнеса	1. Бизнес-инкубаторы (возможность снять хороший офис за символическую плату); 2. Льготный/бесплатный аутсорсинг (внешнее бухгалтерское и/или юридическое обслуживание);
Поддержка в продвижении бизнеса	1. Льготное/бесплатное участия в выставках и ярмарках

В рамках программы средства целевым образом на конкурсной основе распределяются между регионами на реализацию мероприятий, предусмотренных региональными программами развития малого и среднего предпринимательства, при условии со-финансирования расходов со стороны

региона. Такой подход позволяет в дополнение к средствам федерального бюджета привлекать финансовые средства регионов, а также стимулировать регионы к реализации более активной политики в сфере поддержки предпринимательской деятельности. В реализации программы задействованы все регионы страны.

Малый бизнес является масштабным резервом роста экономики России, но рассматривая показатель ВВП страны в 2017 году, следует отметить, что показатель составил 3,16%, так замечено постоянное снижения доли ВВП начиная с 2012 года, когда показатель был 3,68%. В целом, оценивая пользу от сектора малого бизнеса для экономики страны, можно отметить следующее:

- Мобильность и насыщенность рынка
- Увеличение качества продукции
- Устойчивость цены
- Конкурентную среду
- Ускорение внедрения инновационных технологий

Мобильность малого бизнеса увеличивает гибкость экономике России, потому как является создателем таких условий, без которых эффективность рынка была бы невысокой.

1.2 Сущность, стратегия и тактика конкурентной борьбы малого бизнеса

Главная цель стратегии развития любого малого бизнеса – обеспечение этому бизнесу каких-либо преимуществ относительно других бизнесов, функционирующих в той же нише рынка. Без четко выделенных преимуществ, у малого бизнеса практически нет шансов выжить, выстоять в конкурентной борьбе. А уклониться от конкурентной борьбы, как это,

например, бывает в других аспектах человеческой жизни, бизнес не может. Он может либо бороться, либо исчезнуть.

Сам термин «конкуренция» происходит от латинского глагола «concurrere», который в дословном переводе означает «сбегаться», а в другом толковании «соперничать, соревноваться». Конкуренция бизнесов – это состязание между производителями и продавцами однородной продукции на одной площадке рынка. Конкурентная борьба — это соперничество бизнесов за лучшие условия нахождения на рынке, получение большей доли рынка, за большее количество клиентов, за получение больших доходов, большей прибыли.

Малый бизнес постоянно сопряжен с большой конкуренцией. По официальным данным известно, что ежегодно закрывающихся малых бизнесов, около 75% не выдерживают конкуренции и из-за этого закрываются. 65% бизнесменов считают малый бизнес чрезвычайно конкурентной средой, что существовать им приходится в условиях жесточайшей конкуренции.

А это значит, что владельцы малых бизнесов сталкиваются со значительными проблемами. И для того, чтобы малый бизнес существовал и развивался, необходимо знать, как вести конкурентную борьбу и использовать эти знания на практике.

Следует извлечь два очень важных правила конкурентной борьбы:

1. Первое правило: не оказаться на рынке последним важнее, чем стать лидером рынка.
2. Второе правило: выигрывает на рынке тот бизнес, который имеет заготовленные конкурентные преимущества.

Малый бизнес имеет, как правило, довольно ограниченные ресурсы. И это не позволяет ему вести конкурентную борьбу широким фронтом и стать лидером рынка. Поэтому следует вести конкурентную борьбу в узкой нише рынка, опережая соседствующие малые бизнесы.

Цель конкуренции может быть минимальной и максимальной. Минимальная цель конкурентной борьбы — удержать своих клиентов и не дать им переключиться на конкурентов, сохранив свою долю рынка. Максимальная цель конкурентной борьбы – отобрать часть клиентов у конкурентов малого бизнеса, тем самым расширив свою долю рынка.

Конкурентная борьба позволяет не только стабилизировать положение малого бизнеса на рынке, но и способствует решению еще некоторых важных функций:

- позволяет уточнить и установить рыночную стоимость продуктов или услуг малого бизнеса;
- способствует более ответственному и правильному распределению прибыли;
- дает право выбора потребителю;
- регулирует распределение средств между различными производителями и нишами рынка;
- способствует разработке и опробованию тактических приемов для противостояния основным конкурентам – как крупным бизнесам, так и конкурирующим малым бизнесам.

Основные правила конкурентной борьбы, актуальные для малого бизнеса, можно сформулировать в нескольких принципах:

1. Не навредить рынку или нише рынка, в которой существуешь. Все действия, направленные против конкурентов не должны приводить к обвалу и снижению объема рынка, обвалу цен на продукцию или услуги которые производит малый бизнес.

2. Не навредить своему бизнесу. Все действия, направленные против конкурентов не должны приводить к снижению прибыли и рентабельности своего бизнеса на долгосрочной основе. Могут быть временные снижения прибыли, но дающие эффект в будущем.

3. Вести конкурентную борьбу в рамках закона. Необходимо

руководствоваться только законными средствами конкурентной борьбы, соблюдать правовые и этические нормы. Не стремиться опорочить, дискредитировать конкурентов.

4. Не копировать действия конкурентов, а разработать свою стратегию конкурентной борьбы, которая позволит превзойти конкурентов.

5. Максимально использовать сильные стороны своего бизнеса.

6. Выявлять и использовать слабые стороны своих конкурентов.

Анализ возможностей конкурентов – основа успешной конкуренции. Большинство малых бизнесов концентрируют свое внимание только на своих действиях. Они разрабатывают планы, намечают цели, развивают производство, рекламируют свою продукцию или услуги, не анализируя возможности и действия конкурентов. Все усилия прилагаются только на улучшение показателей работы малого бизнеса, в основном количественных. Получить больше клиентов, заказов, увеличить объемы производства.

Действия конкурентов могут уничтожить даже самый стабильный и развивающийся бизнес, которому на первый взгляд ничего не угрожает. Поэтому так важно постоянно отслеживать действия и возможности своих конкурентов. Успешный бизнесмен постоянно проводит анализ возможных действий конкурентов. Это дает ему возможность своевременно предпринимать действия для нейтрализации негативных последствий от их действий. Успешный бизнесмен должен быть на шаг впереди своих конкурентов.

При прочих равных условиях в конкуренции, как правило, побеждает более крупный бизнес. У крупного бизнеса больше финансовых ресурсов. В этом малому бизнесу сложно с ним конкурировать. Поэтому малому бизнесу приходится искать свои пути, чтобы выжить в условиях конкуренции. И одним из главных условий выживания является концентрация своих усилий и ресурсов. Необходимо не расплывать свои ресурсы, а сконцентрировать их в одном, узком сегменте рынка.

Концентрация ресурсов малого бизнеса на определенном сегменте рынка позволит ему занять устойчивое положение в выбранном сегменте рынка, может даже привести к доминированию малого бизнеса в этом сегменте рынка. Это очень важно, потому что бизнес, прочно занявший свое место на рынке, очень трудно вытеснить оттуда. Для его вытеснения потребуются большие усилия и крупные финансовые вложения. А это доступно далеко не всем.

Малому бизнесу сложно успешно конкурировать по всем направлениям своей деятельности — от себестоимости и качества своей продукции, до рекламы и сервисного обслуживания. Однако малому бизнесу вполне по силам выбрать один или два аспекта, которые являются его наиболее сильной стороной его деятельности и которые станут его конкурентным преимуществом.

Для того чтобы выигрывать в конкурентной борьбе, бизнес не может действовать вслепую, наугад. Выигрывает тот бизнес, который лучше готов к конкурентной борьбе, у которого есть разработанная стратегия конкурентной борьбы. Рассмотрим, какие бывают стратегии конкурентной борьбы, какие стратегии конкурентной борьбы предпочтительней для малого бизнеса.

Стратегии конкурентной борьбы связаны между собой, их цели почти всегда одинаковы. Более того, стратегия конкурентной борьбы может быть составляющей частью стратегии развития бизнеса. Но стратегия конкурентной борьбы имеет свою конкретную направленность — как выиграть у конкурентов, как и за счет чего можно их обыграть?

Стратегия и тактика конкурентной борьбы неотделимы друг от друга. Поэтому для начала, рассмотрим конкурентную борьбу с точки зрения двух аспектов. Без этих аспектов сложно иметь полное представление о видах конкурентной борьбы и ее сути.

Первый аспект — стратегия неотделима от тактики. Большинство теоретиков бизнеса считают, что тактика вытекает из стратегии, что тактика

вторична. Но стратегия и тактика конкурентной борьбы неразделимы. Они должны следовать вместе, взаимно дополнять друг друга. И стратегию необходимо постоянно корректировать в зависимости от тактических результатов. Эл Райс и Джек Траут в своей книге «Маркетинговые войны» пишут, что достижение тактических результатов — конечная и единственная цель стратегии. Если стратегия не приносит тактических результатов, она ошибочна, каким бы блестящим ни было ее появление, и как бы красноречиво ее ни отстаивали [42].

Второй аспект – какое бы действие, какую бы стратегию конкурентной борьбы бизнес не использовал, это затрагивает интересы конкурентов. И их естественное действие – противодействовать этим действиям. А многие малые бизнесы выстраивают свою стратегию, совершенно не предусматривая противодействий конкурентов. Это очень серьезная ошибка.

Введите улучшения в свой продукт, очень быстро конкуренты сделают подобные улучшения. Снизьте цену на свою продукцию, конкуренты сделают то же самое. Почти на каждое действие, вступившего в конкурентную борьбу бизнеса, конкуренты будут искать противодействие.

Поэтому стратегию конкурентной борьбы следует разрабатывать в полной увязке с тактикой и непременно учитывать контрмеры, которые будут использовать конкуренты. Вот с этих позиций можно рассмотреть те виды конкурентной борьбы, которые приходится вести малому бизнесу.

По отношению к конкурентам любой бизнес может использовать две основные группы стратегий конкурентной борьбы: наступательные или упреждающие стратегии или пассивные стратегии.

Наступательные стратегии предусматривают совокупность тактических действий, направленных на активное противостояние основным конкурентам с целью захвата дополнительных долей рынка. Выбрав такой тип конкурентной борьбы, бизнес концентрирует свои усилия на

противостоянии, на борьбе с конкурентами. Действия его направлены на привлечение к себе клиентов от конкурентов.

Пассивные стратегии предусматривают совокупность тактических действий, направленных на мирное сосуществование на рынке и увеличение прибыльности бизнеса за счет решения внутренних проблем бизнеса. Например, уменьшением издержек, снижением себестоимости продукции. При этом возможен и незначительный рост доли бизнеса на рынке. В основном за счет изменений на рынке или при его росте. При выборе такого типа конкурентной борьбы, бизнес ориентируется на небольшие свободные ниши на рынке, свою окружающую среду и не пытается из нее выйти, избегая столкновения с конкурентами.

Выбор типа стратегии конкурентной борьбы зависит от размера бизнеса, от его ресурсных возможностей, от действий конкурентов, от размеров рынка, даже от характера его владельца (его решительности, склонности к риску и т.д.).

Цель упреждающих или наступательных конкурентных стратегий – занять максимальную долю рынка. Для этого приходится идти на открытые столкновения с конкурентами и занимать их доли рынка, пользуются данной стратегией прежде всего крупные компании.

Стратегии открытого столкновения удобно использовать против лидера рынка. Для этого необходимо вывести новый продукт на рынок в тот момент, когда лидер рынка не способен дать адекватный ответ. Это позволит несколько отодвинуть момент ответного удара и обеспечит максимальное привлечение клиентов. Эти стратегии, как заметили Эл Райс и Джек Траут, очень напоминает стратегии военных действий. Недаром, эти конкурентные стратегии получили свои названия из военной практики:

1. фронтальная атака,
2. фланговая атака,
3. окружение,

4. стратегия набегов.

Детальное рассмотрение этих стратегий отражено в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристика стратегий наступления для малого бизнеса

Наименование	Суть стратегии	Возможность применения предприятиями малого бизнеса
Фронтальная атака	Суть стратегии заключается в активном наступлении на конкурентов, зачастую это происходит на территории конкурентов	Данная стратегия больше подходит для крупных компаний, занимающих лидирующие позиции, благодаря большому количеству ресурсов
Фланговая атака	Во внимание берется слабая сторона конкурента, чтобы достичь преимуществ в этом направлении и опередить конкурента, увеличивая при этом собственную долю рынка	Доступно для внедрения в малый бизнес, т.к. в основном деятельность направлена на рыночные ниши определенных регионов
Окружение	Организация делает акцент на слабых сторонах ближайших конкурентов, постепенно накапливая преимущества их над слабостями, для блокировки конкурентов	Пригодна для малого бизнеса преимущественно при выходе на рынок или как дополнительная стратегия к основной
Стратегия набегов	Все усилия направлены на рыночные ниши, которые являются менее привлекательными для конкурентов, для атаки за счет конкурентных преимуществ	Подходит для малого бизнеса за счет его мобильности и способности быстро перестраиваться

При фронтальной атаке бизнес использует свои преимущества и часто не учитывает слабые стороны конкурентов и пользуется для продвижения своей продукции теми же инструментами, что и конкуренты. Если конкурент выпускает новый продукт на рынок, атакующий бизнес старается выпустить такой же продукт или ему подобный. Но без явных конкурентных преимуществ попытка переиграть крупного противника «на его территории» обречена на провал. Примером фронтальных атак может служить давняя конкуренция «Coca-Cola» с «PepsiCo» с ее взаимными атаками и контратаками.

Примером фланговой атаки может быть усиление активности в отдельном регионе, где конкурент имеет более слабые позиции. Чтобы заблокировать фланговую атаку, конкуренты должны перебрасывать ресурсы на этот участок, тем самым ослабляя другие участки, позволяя атаковать их. Эта стратегия и тактика конкурентной борьбы заключается в увеличении своей доли в небольших секторах рынка. Завоевав преимущество в этой нише, можно перейти к другой нише и т.д. Связав эти ниши между собой, и параллельно нарастив силы, можно задуматься и о положении лидера на всем рынке.

Стратегия окружения тщательно изучает слабые стороны основных конкурентов, накапливая преимущества для атаки, потом выходит с ними на рынок, пытаясь заблокировать конкурентов. Стратегия эта довольно длительна по времени и требует тщательной проработки и подготовки. Но нередко приносит успех. Есть много случаев в мировой практике, когда даже малый бизнес, проведя тщательную подготовку, успешно вытеснял с рынка крупные компании. Стратегия окружения похожа на стратегию фланговой атаки, но готовится более тщательно и незаметно.

Использование стратеги набегов конкурентных преимуществ, например, дополнительные услуги потребителям, индивидуальное обслуживание клиентов и т. д.

Если конкуренты в ответ направят на это направление, в качестве контрмер, значительные ресурсы, то надо быть готовым к отступлению и думать над выбором другой ниши для набега.

После того, как были описаны стратегии наступательные, рассмотрим стратегии пассивные. Цель пассивных стратегий заключается в принципе, что размер рынка позволяет мирно существовать на нем всем игрокам. В результате, это предполагает сложившийся на какой-то период раздел рынка.

Бизнесы, выбравшие за основу пассивные стратегии, не предполагают отпор со стороны основных конкурентов, предполагая, что рынок стабилен и

статичен. Проблема только в том, что такого рынка почти не бывает. На рынке постоянно что-то происходит – приходят новые бизнесы, появляются новые продукты, стратегия и тактика конкурентной борьбы у конкурентов постоянно меняется и т.д.

Пассивные стратегии часто используются малыми бизнесами, только вышедшими на рынок и еще не имеющие достаточного опыта конкурентной борьбы. Они предпочитают тихо и незаметно закрепиться на рынке.

Пассивные стратегии обычно характерны только для отдельных сегментов рынка и практически никогда не охватывают весь рынок. Пассивные стратегии являются представителями стратегии минимизации издержек. Бизнесы, придерживающиеся этих стратегий, ориентируются на прибыль, полученную в результате снижения себестоимости, а не за счет увеличения объема продаж.

Существует несколько видов пассивных стратегий конкурентной борьбы (таблица 6)

Таблица 6 – Характеристика пассивных стратегий для малого бизнеса

Наименование	Суть стратегии	Возможность применения предприятиями малого бизнеса
Стратегия очень малой рыночной ниши	Производство и продажа уникальной и качественной продукции для очень узкого сегмента	Популярная стратегия для малого бизнеса, при предоставлении рынку качественной продукции
Стратегия сохранения позиций	Существование на рынке без привлечения к себе внимания конкурентов	Подходит для малого бизнеса, который не стремится занять лидирующую позицию
Стратегия соучастия	Суть в производстве комплектующего продукта к основному, производимому крупными компаниями	Для малого бизнеса успешная стратегия, при выборе деятельности, потребитель уже определен и долгосрочное сотрудничество обеспечено
Франчайзинг	Разрешение прав на ведение определенного бизнеса одной стороной для другой стороны за оплату	В условиях франчайзинга малый бизнес будет защищен от конкуренции вовсе или будет иметь поддержку от крупной организации

По указанной таблице можно сделать выводы, касающиеся предпочтительных стратегий для малого бизнеса.

1. Стратегии набегов, фланговой атаки позволяют не распылять ресурсы, а достичь конкурентных превосходств на важном направлении. Как правило, малому бизнесу лучше остановить свой выбор на стратегии набегов. По мере роста малого бизнеса и укрепления его позиций на рынке можно сменить стратегию.

2. Пассивные стратегии конкурентной борьбы (за исключением франчайзинга, но только с надежной, устойчивой на рынке компанией) не носят для малого бизнеса устойчивого характера. И, рано или поздно, малому бизнесу придется прибегнуть к упреждающим стратегиям.

3. Стратегия франчайзинга для малого бизнеса наиболее успешна, так как под попечительством крупного бизнеса со всеми его преимуществами относительно определенного вида деятельности, малый бизнес избавляет себя от конкуренции или ведет конкуренцию с полной поддержкой от крупного. Деятельность малого бизнеса в таком случае больше направлена на информационный характер для потребителей на рынке, которой осуществляет деятельность по франчайзингу.

1.3 Методы и способы ведения конкурентной борьбы малым бизнесом

Конкурентная борьба среди организаций малого бизнеса предполагает определенные методы противостояния. Выбранная компанией тактика ведения конкурентной борьбы может быть реализована в следующих методах, которые условно можно разделить на добросовестные и недобросовестные.

Основные методы добросовестной конкуренции малого бизнеса:

- повышение качества продукции;

- снижение цен;
- реклама;
- развитие до- и послепродажного обслуживания;
- создание новых товаров и услуг с использованием достижений

НТР и т.д.

Одной из традиционных форм конкурентной борьбы и самой популярной среди малого бизнеса является манипулирование ценами, т.н. ценовая конкуренция. Осуществление стратегии протекает многими способами: понижением цен, локальными изменениями цен, сезонными распродажами, предоставлением большего объема услуг по действующим ценам, удлинением сроков потребительского кредита и др. В основном конкуренция по цене используется для выталкивания более слабых соперников с рынка или проникновения на рынок, который уже освоен.

Более эффективной и более современной формой конкурентной борьбы является борьба неценовая, т.е. борьба за показатель качества на рынке товара, новизну товара, его дизайн, упаковку, послепродажное обслуживание, т.е. то, что не связано с ценой продукции или связано с ней косвенно. Поступление на рынок продукции более высокого качества или новой потребительской стоимости затрудняет ответные меры со стороны конкурента, т. к. «формирование» качества проходит длительный цикл, начинающийся с накопления экономической и научно-технической информации.

В настоящее время получили очень большое развитие различного рода маркетинговые исследования, целью которых является изучения запросов потребителя, его отношения к тем или иным товарам. Знание производителем подобного рода информации позволяет ему более точно представлять будущих покупателей его продукции, более точно представлять и прогнозировать ситуацию на рынке в результате его действий, уменьшать риск неудачи и т.д.

Большую роль играет допродажное и послепродажное обслуживание покупателя, т. к. необходимо постоянное присутствие производителей в сфере обслуживания потребителей. Предпродажное обслуживание включает в себя удовлетворение требований потребителей по условиям поставок: сокращение, регулярность, ритмичность поставок (например, комплектующих деталей и узлов). Послепродажное обслуживание - создание различных сервисных центров по обслуживанию купленной продукции, включая обеспечение запасными частями, ремонт и т.п.

В связи с большим влиянием на общественность средств массовой информации, прессы реклама является важнейшим методом ведения конкурентной борьбы. С помощью рекламы можно определенным образом формировать мнение потребителей о том или ином товаре, причем как в лучшую сторону, так и в худшую сторону.

Но наряду с методами добросовестной конкуренцией существуют и другие, менее законные методы ведения конкурентной борьбы.

Основными методами недобросовестной конкуренции являются:

- экономический (промышленный) шпионаж,
- подделка продукции конкурентов,
- подкуп и шантаж,
- обман потребителей,
- махинации с деловой отчетностью,
- валютные махинации,
- сокрытие дефектов и т.д.

К этому можно также добавить и научно-технический шпионаж, т. к. любая научно-техническая разработка только тогда является источником прибыли, когда она находит применение в практике, т.е. когда научно-технические идеи воплощаются на производстве в виде конкретных товаров или новых технологий.

Именно промышленный шпионаж так сказать «создал» патент на

изобретение. Поскольку сохранить секреты производства не удалось, изобретатель, потративший годы труда, мог и не получить никакого вознаграждения за свое изобретение, т. к. результатом изобретения часто пользовались совершенно посторонние, не имеющие никакого отношения к изобретению люди. Предотвратить такую несправедливость должен был патент.

Патент - это документ, удостоверяющий изобретение и закрепляющий за обладателем патента исключительное право на пользование результатами своего изобретения. Если патент используется без разрешения владельца, он может через суд возместить убытки или прекратить незаконное пользование его изобретением. Кроме этого, он может выдать лицензию другим лицам на использование запатентованного изобретения.

Часто термины «промышленный» и «экономический» шпионаж используют как синонимы. Но между ними существует определенная разница, т. к. в принципе промышленный шпионаж является частью экономического. Экономический шпионаж сверх промышленного охватывает и такие сферы, как показатели валовой национальной продукт - это:

1. рыночная стоимость всей произведенной в обществе конечной продукции и услуг за год;
2. сумма доходов предприятий, организаций и населения в материальном и нематериальном производстве и амортизационных отчислений, его распределение по отраслям экономики, процентные ставки, запасы природных ресурсов, возможные изменения в технической политике, проекты создания крупных государственных объектов - заводов, полигонов, магистралей и т.д.

Основными объектами внимания промышленного шпионажа являются патенты, чертежи, секреты производства, технологии, структура издержек. Экономический шпионаж кроме промышленных секретов охватывает и

макроэкономические показатели и включает в себя разведку природных ресурсов, выявление промышленных запасов; в связи с развитием маркетинга большую ценность приобретает сбор информации о вкусах и доходах различных социальных групп общества.

С развитием промышленного шпионажа промышленные монополии тщательно охраняют содержание патентов, результаты научно-технических исследований, проекты и эскизы любой своей продукции.

Существуют различные способы получения конфиденциальной информации о деятельности конкурентов, как законных, так и незаконных. Законными средствами считаются сбор и анализ информации из официально публикуемых источников.

Основными законными путями сбора информации о конкурентах для малого бизнеса являются:

- публикации конкурентов и отчеты о деятельности фирм;
- сведения, данные публично бывшими служащими конкурентов;
- ежегодные финансовые отчеты;
- обзоры рынков и доклады инженеров-консультантов;
- выпускаемые конкурентами издания;
- анализ изделий конкурентов и др.

Так как каждая организация знает о возможных действиях со стороны конкурентов, то в официальных публикациях и отчетах компания старается дать минимальную информацию о своей деятельности и финансовом положении.

Но конкурирующие фирмы малого бизнеса, зная о возможных способах сокрытия информации, осуществляют сбор конфиденциальной информации следующими путями:

- различного рода вопросы, задаваемые специалистам конкурента,
- приглашение на работу специалистов конкурента,
- ложные предложения работы специалистам из фирм-конкурентов

без намерения брать их на работу.

Также могут быть реализованы следующие способы:

- тайное наблюдение за интересующим специалистом, отделом, лабораторией,
- использование профессиональных шпионов для получения информации,
- подкуп сотрудников из основных отделов конкурента,
- внедрение «нужных» лиц в структуру фирмы-конкурента,
- подслушивание разговоров и т.д.,
- похищение чертежей, образцов, документов,
- шантаж и другие способы давления,
- получение информации от источников в государственных структурах,

Еще одним из эффективных способов экономического шпионажа является внедрение «своего человека» в компанию-конкурент.

Основным фактором конкурентоспособности является высокая степень приспособляемости организации к условиям рынка, к особым требованиям покупателя. Нишевая стратегия конкурентной борьбы является привлекательной для узкоспециализированных организаций малого бизнеса. Стратегия предприятия может иметь различные модификации, выразиться в различных стратегических подходах:

1. Стратегия вакантной ниши означает удовлетворение потребностей покупателей незамеченных (проигнорированных) крупными фирмами, т.е. интересы лидеров при действиях в этой нише не будут затронуты. Идеальная вакантная ниша должна обладать значительной емкостью с точки зрения объема продаж, чтобы обеспечить прибыльную работу производителя, а также возможностями роста, должно быть соответствие потенциалу фирмы. Использование данной стратегии целесообразно для организаций малого бизнеса, если при этом соблюдаются условия:

1. достаточная емкость сегмента рынка;
2. возможности роста, соответствующие потенциалу фирмы.

Данная стратегия наиболее привлекательно для организаций сферы услуг.

2. Стратегия специалиста присуща компаниям, специализирующимся на определенных продуктах, товарах, услугах. Эти компании направляют свои конкурентные усилия на один рыночный сегмент, характеризующийся определенным способом конечного использования товара или группу потребителей с особыми потребностями.

Задача стратегии специалиста заключается:

- в создании конкурентных преимуществ за счет уникальности товарного ассортимента;
- в повышении компетентности;
- в высоком уровне знаний о товарах специального назначения;
- в предоставлении клиентам специальных услуг.

3. Стратегия «у нас лучше, чем у других» базируется на производстве товаров, которые отличаются уникальными характеристиками, удовлетворяют потребности элитных потребителей; при этом товары должны отличаться наивысшим качеством. Это должно достигаться на основе изучения потребностей покупателей и развития и совершенствования организации и технологии производства товаров.

4. Стратегия «послушный последователь». Последователи предпочитают занимать на рынке позицию удовлетворения потребностей в небольших сегментах рынка, незанятых лидерами, за счет дифференциации товаров, т.е. предлагая собственные модификации существующего товара.

5. Стратегия «характерного имиджа» используется фирмами, находящимися на вторых ролях, и для того, чтобы выделить себя среди конкурентов используют следующие подходы:

- создают себе репутацию фирмы, предлагающей товары по самым

низким ценам;

- обеспечивают престижное качество по приемлемым ценам;
- предлагают наивысший уровень обслуживания покупателей;
- разрабатывают уникальные свойства товаров;
- лидируют в выведении новых товаров на рынок;
- являются новаторами в вопросах рекламы и других

составляющих PR.

При этом компании добиваются конкурентных преимуществ за счет следующих возможностей, а именно:

- агрессивному продвижению новых товаров;
- использованию инновационных предпринимательских подходов, что позволяет фирмам осуществлять технологический прорыв (модернизация, реконструкция, обновление производства);
- формированию в сознании покупателей позитивного отношения к товару в результате удачного проведения PR-акций;
- оперативному реагированию на низкоэффективные мероприятия лидера и привлечению в результате этого части бывших клиентов лидера.

Стратегия характерного имиджа приемлема для малого бизнеса, который не обладает значительной степенью инерционности, что является характерным для лидера, в вопросах внедрения ноу-хау.

Таким образом, удалось проанализировать добросовестную и недобросовестную конкуренцию среди малого предпринимательства, и стратегии нишевой конкуренции. Предприниматели малого бизнеса активно совмещают разные виды конкуренции, что позволяет им получить необходимую информацию о конкуренте и занимать более выгодное положение на рынке.

2 Формирование методических подходов построения модели конкурентной борьбы в сфере малого бизнеса

2.1 Аналитический инструментарий исследования маркетинговой среды организации малого бизнеса

Традиционно маркетинговая среда организации включает в себя внутреннюю и внешнюю среду организации. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т. е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т. п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям (рисунок 4):

- персонал;
- организация управления;
- производство, если организация производит услугу или продукт самостоятельно;
- финансы фирмы;
- маркетинг.



Рисунок 6 – Направления анализа внутренней среды организации

Внутренняя среда имеет несколько составляющих, и каждая из них включает набор ключевых процессов и элементов организации (видов бизнеса), состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Внутренняя среда включает маркетинговую, финансовую, производственную и кадрово-организационную составляющие, каждая из которых имеет свою структуру.

Анализ внутренней среды организации включает выделение её сильных и слабых сторон. К сильным сторонам организации относят:

- хорошее знание рынка;
- лидирующие позиции на рынке;
- наличие инновационных разработок;
- преимущества в области издержек;
- адекватные финансовые ресурсы;
- доступ к дешевым ресурсам;

- хорошая репутация фирмы;
- конкурентные преимущества.

К слабым сторонам организации относят:

- неразвитость маркетингового обеспечения;
- слабое знание рынка;
- отставание в области исследований;
- устаревшая техника и технология;
- недостаточные финансовые ресурсы.

После составления списка возможных сильных и слабых сторон организованно проводят их попарное сравнение и определяют, что требует первостепенного внимания, и на что следует опираться, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы.

Информация о внутренней среде фирмы необходима, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

В процессе анализа положение компании исследуется по пяти параметрам:

- эффективность действующей стратегии компании;
- сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы;
- конкурентоспособность компании;
- устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками;
- проблемы компании.

В полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Однако в условиях динамично изменяющейся среды, даже для

сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более “дешевых” вариантов выработки стратегий.

Поэтому, как основной инструмент регулярного стратегического управления, предлагается выбрать матрицу “качественного” стратегического анализа (SWOT).

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

SWOT-анализ в долгосрочной программе развития предприятия — это промежуточное звено между формулированием видения, миссии и долгосрочного курса вашей компании и определением ее целей и задач по формуле

$$Z_p = -\frac{Z_{np}}{Z_n} \cdot 100 \quad (1)$$

Этапы долгосрочной программы развития предприятия:

- Определение основных направлений развития своей компании (ее видение, миссию и долгосрочный курс развития).
- Оценка рыночной ситуации для выявления возможностей и способов движения в выбранном направлении (SWOT-анализ).
- Постановка целей с учетом реальных возможностей предприятия.
- Разработка комплекса стратегий достижения выбранных целей.
- Контроль и коррекция выполнения планов в случае непредусмотренных ранее изменений во внешней среде.

Внешняя среда организации – это ее внешнее окружение, включающее различные системы, с которыми организация взаимодействует, и влиять на

которые в целом она не может, за исключением воздействия на отдельные элементы. На организацию влияет множество факторов внешней среды, система налогообложения, конкуренция, социальная среда и т.д. [114].

Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ее опасностей; осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений.

Внешнюю среду подразделяют на:

- микросреду - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально технических ресурсов, потребители продукции (услуг), торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, страховые компании, государственные органы, финансово-кредитные учреждения;

- макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую экологическую, политическую и международную среду.

Существует среда прямого воздействия, которая включает: Анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составления профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.

Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем, и многое другое. Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе

продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца.

Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, к числу таких относят:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца и со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара [94].

Анализ поставщиков. Поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, электрической и тепловой энергии, воды, газа могут непосредственно воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость, что позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом на эффективность деятельности организации.

Анализ поставщиков материальных и природных ресурсов позволяет определить, насколько сильна ресурсная зависимость организации и каковы ее причины.

При выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками [96].

Анализ конкурентов. При изучении конкурентной среды менеджеры должны оценить, насколько сильна конкуренция, как она влияет на деятельность организации, определить главных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны. Вместе с тем необходимо объективно оценивать позиции организации и ее конкурентные преимущества, чтобы выработать определенную конкурентную стратегию. Если на рынке появляются новые фирмы, имеющие намерение производить аналогичный продукт, или уже существующие выпускают такой же продукт, то их необходимо включить в группу потенциальных конкурентов.

Угрозу для организации могут представлять также фирмы, производящие товары или услуги, которые способны заменить или даже полностью вытеснить ее продукцию. Чем более полной и достоверной информацией о реальных и потенциальных конкурентах располагает фирма, тем лучше она сумеет подготовиться к ответным действиям на вызов конкурентов, разработав наступательную или оборонительную стратегию [37].

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе [89].

Также на организацию влияет среда косвенного воздействия:

1. Политическая составляющая, представленная органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и другими организациями, определяет цели и направления развития общества, его

идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, пути и средства их реализации правительством. Политическая система оказывает существенное влияние на деловую активность организаций, она создает трудности и возможности для развития многих сфер бизнеса. Информированность об этих процессах позволяет одним организациям воспользоваться благоприятными возможностями для укрепления своих позиций, завоевания новых рыночных ниш, расширения сферы деятельности, другим - избежать или снизить потери [63].

2. Правовая составляющая - это законы и другие правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности организаций, регулирующие деятельность, включая ограничения на отдельные ее виды, определяющие формы и методы защиты интересов и др. От знания и правильного толкования принятых законов и правовых норм зависит правомерность заключения и выполнения контрактов, законность деловых операций, возможность решения спорных и других вопросов, связанных с деятельностью организации, осуществляемой в рамках существующего законодательства.

3. При изучении экономического фактора важно обращать внимание на такие критерии как: общий уровень экономического развития, природные ресурсы, тип конкурентных отношений; структура населения; уровень образованности рабочей силы, ВВП, инфляция, валютный курс, уровень безработицы, ставки налогообложения и др. Изменения этих макроэкономических показателей влияют на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса, определяют инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Предприимчивые компании могут получать преимущества перед конкурентами в результате использования знаний о тенденциях развития экономики. Многие фирмы начинают преуспевать именно в моменты экономического подъема с началом очередного цикла [24].

4. Изучение социальной составляющей макроокружения отражает социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Социальная составляющая макросреды, влияя на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции, определяет основные параметры регионального рынка рабочей силы, от которого зависит выбор месторасположения предприятия: наличие необходимой численности работников, определенный уровень их образования и квалификации, соответствие возрастным и другим требованиям. Стремление к здоровому образу жизни, изменившееся отношение к охране окружающей среды, появление новых традиций, ценностей и другие тенденции приводят к существенным социальным изменениям в долгосрочной перспективе. Это может для одних компаний открывать большие перспективы развития, а для других - определенные трудности и проблемы. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения [6].

5. Технологическая составляющая включает научные и технологические факторы. На их основе организация может модернизировать старую и выпускать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. При этом она может не только использовать результаты научных исследований и разработок, полученных в данной отрасли, но и заимствовать их из других отраслей. В настоящее время наблюдается быстрое внедрение инноваций в компаниях. Деятельность компаний, которые осознали важность технологических инноваций, свидетельствует о том, что их бизнес развивается ускоренными темпами. Это не значит, что все новые технологии обязательно приводят к успеху. Многие запатентованные технологии не имеют спроса на рынке [101].

Для анализа тенденций изменения внешней среды фирмы используется техника анализа PEST, позволяющая более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму. PEST- Анализ – это

инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Основные положения PEST – Анализа: “Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны” [70].

Технология использования методики PEST достаточно проста и состоит из нескольких этапов:

1. Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.

2. Факторы выписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды.

3. Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.

4. Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное).

5. Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от -5 (крайне отрицательное влияние) до +5 (крайне положительное влияние).

6. Определяют суммарное влияние на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.

7. Разрабатывают план ответных мер (возможных действий организации по ослаблению или предотвращению отрицательного воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).

8. Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (шкала от —5 до +5).

9. Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.

10. Определяют, не появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

Как итог, можно отметить, что самыми популярными и доступными инструментами для анализа маркетинговой среды малого бизнеса, являются SWOT, SNW, PEST и конкурентный анализ по модели «Пять сил» М. Портера, проведем оценку данных инструментов в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка пригодности инструментов анализа внутренней и внешней среды в сфере малого бизнеса

Инструмент	Краткая характеристика	Оценка
SWOT - анализ	Предполагает определение сильных и слабые стороны деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей, а так же их оценку	Позволяет оценить воздействия на организацию факторов внешней и внутренней среды и их совместного влияния. Самый популярный инструмент среди малого бизнеса, подходит для регулярного пользования
SNW – анализ	Состоит из описания и оценки параметров внутренней среды организации по трем позициям: сильной, нейтральной и слабой	Досконально анализируется и оценивается только внутренняя среда как ресурс компании. Влияние факторов внешней среды не рассматривается. Инструмент актуален как дополнения к SWOT-анализу, не является необходимым в постоянном применении
Конкурентный анализ «пять сил» М. Портера	Проводится в два этапа, где первый этап – это присвоение показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки, второй этап – анализ сильных и слабых сторон актуальной конкурентной ситуации, а так же возможных мероприятий компенсации ситуации	Оценивает только конкурентное положение предприятия на рынке. Внимание другим факторам воздействия внешней и внутренней среды не уделяется. Актуален при постоянном мониторинге конкуренции, в условиях острой конкуренции малого бизнеса является важным, прост в использовании
PEST - анализ	Проводится детальное описание и оценка социальных, технологических, экономических и политических факторов, оказывающих влияние на организацию	Подробное описание и анализ факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды. Оценка внутренней среды не учитывается. Малый бизнес активно его использует для анализа прямых и косвенных воздействий среды на организацию

Инструменты, которые являются наиболее простыми для малого бизнеса и популярными, более детально рассмотрены выше приведенной таблице 7.

Исходя из проведенной оценки инструментов анализа внешней и внутренней среды организация малого бизнеса, следует отметить, что в зависимости от деятельности организации, следует делать акцент на определенных методах, а лучшим вариантом будем комплексное их использование.

2.2 Методические подходы оценки конкурентоспособности организации малого бизнеса

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, так как при ее определении необходимо учитывать множество самых разнообразных факторов. В настоящее время, несмотря на актуальность данной проблемы, методологию проведения оценки конкурентоспособности предприятия нельзя назвать достаточно разработанной. Сложность и неоднозначность определения данной категории и обуславливает многообразие подходов к ее оценке.

Каждое предприятие обладает большим многообразием свойств (характеристик). Для оценки их необходимо свести в однородные группы, определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учесть все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Поэтому оценка конкурентоспособности компании зависит от целей анализа; практической возможности получения нужной информации; используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности организации аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и

относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами. Алгоритм определения конкурентоспособности предусматривает:

- определение цели оценки;
- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- выводы о конкурентоспособности.

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются — оцениваются их способности к достижению успеха.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

В таблице 8 представлена классификация основных методов оценки конкурентоспособности предприятия, сформированная автором на основе анализа и синтеза существующих подходов. В ее основу в качестве классификационных признаков будет заложены вид получаемых данных об уровне конкурентоспособности, источник получения информации, способ

получения информации, способ отображения результатов анализа конкурентоспособности, получаемого в ходе оценки. В рамках последнего классификационного признака выделенные методы будут проанализированы с точки зрения их преимуществ и недостатков. Этому классификационному признаку было отдано предпочтение в силу его значимости при выборе методики анализа конкурентоспособности.

Матричные методы основываются на оценке деятельности предприятия и его продукции с позиции маркетинга. При его использовании конкурентоспособность оценивается в динамике. Сущность оценки состоит в построении матрицы с использованием двух показателей, один из которых чаще является временным, и ее последующего анализа. Стоит отметить явное преимущество данной группы методов – при условии наличия достаточной информации об объемах реализации и относительных долях рынков конкурентов его использование позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки и выработать стратегию поведения на рынке для каждой стратегической единицы бизнеса, учитывая особенности ее положения.

Таблица 8 – Классификация оценки конкурентоспособности

Группы методов оценки конкурентоспособности	Методы анализа конкурентоспособности предприятия
1. Вид получаемых данных об уровне конкурентоспособности	
Количественные	Экономико-математические Статистические Рейтинговые Бухгалтерские Комплексные Методы, основанные на теории эффективной конкуренции
Качественные	Матричные Графические Оценка с позиции сравнительных преимуществ Оценка с позиции теории равновесия Метод на основе анализа ключевых факторов успеха

Окончание таблицы 8

Описательные		Факторная модель Портера Бенчмаркинг LOTS-анализ PIMS-анализ GAP-анализ	
Смешанные		Функционально-стоимостной анализ Модель И. Ансоффа «товар-рынок» Использование карты позиционирования	
2. Источник получения информации			
Традиционные	Экспертные	Органолептические	Социологические
3. Способ получения информации			
Измерительный	Регистрационный	Расчетный	Экспериментальный
4. Форма получения результатов анализа			
Матричные	Графические	Аналитические	Параметрические

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать. В таблице 9 представлены основные методики оценки конкурентоспособности организации, основанные на построении матриц.

Таблица 9 – Характеристика методик матричного метода оценки конкурентоспособности организации

Название методики	Суть методики	Характеристика методики, использование для ПМБ
Оценка конкурентоспособности организаций на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка.	Конкурентная карта рынка строится с использованием двух показателей: занимаемой рыночной доли; динамики рыночной доли. Это позволяет выделить 16 типовых положений организаций, характеризующих их статус и отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов.	Данный метод является наглядным инструментом для анализа уровня конкурентоспособности всех предприятий в отрасли в динамике. При этом можно говорить о сравнительной простоте расчетов. С другой стороны в данном случае используется только один критерий – рыночная доля, а сбор информации довольно затруднителен.

Окончание таблицы 9

SWOT- анализ Американская ассоциация управления (АМА)	На основе модели Портера разработан контрольный лист SWOT- анализа, заполнив который для различных конкурирующих фирм и построив матрицу, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе и выбрать одну из возможных стратегий поведения. Показатели конкурентоспособности оцениваются по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.	Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия охватывается основные сферы функционирования предприятия, но не дает интегрального показателя конкурентоспособности и как следствие затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организаций. Кроме того, она основана на экспертных оценках, что вносит определенный субъективизм.
Матрица Портера	Данная матрица строится по двум параметрам: область конкуренции и политики фирмы в отношении издержек и дифференциации товаров.	Учитывает только два типа конкурентных преимуществ, не позволяет выявить причину неудовлетворительно уровня конкурентоспособности
Матрица эластичности конкурентной реакции Ж.Ж. Ламбена	Автор считает, что одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы является реакция конкурентов, поэтому он предлагает вести анализ по трем факторам: цена, реклама, качество (точнее – снижение цены, усиление рекламного давления и повышение качества). На основе этих факторов он предлагает строить матрицу, на основе которой сравниваются конкурирующие марки или фирмы.	Достоинством данного метода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы по отношению к конкурентам, возможность прогнозирования их поведения. С другой стороны при рассмотрении конкурентоспособности фирмы учитывается малое количество факторов влияющих на конкурентоспособность.

Параметрические методы, основанные на расчете интегрального коэффициента конкурентоспособности, могут характеризовать либо товар, производимый организацией, и распространять полученный результат на нее саму, либо деятельность предприятия комплексно с помощью ряда характеристик.

Анализ конкурентоспособности с помощью графических методов в основном сводятся к построению многоугольника или радара конкурентоспособности. Кроме того, в данную группу можно отнести метод профилей и отображение различных явлений с помощью графиков. Их описание и сравнительный анализ представлены в таблице 10

Таблица 10 – Характеристика графических методов оценки конкурентоспособности

Название методики	Формула для расчета и условные обозначения	Характеристика методики, использование для организаций малого бизнеса
Многоугольник конкурентоспособности	$I = \frac{S_p}{S}; ; \text{ где: } K = \frac{I_0}{I_{БАЗ}}$ <p>I – критерий конкурентоспособности S_p - площадь радара, мм², соответствующего определенному предприятию; S - общая площадь оценочного круга, равная $S=3,14 r^2$ (r- радиус оценочного круга, мм); K – уровень конкурентоспособности; I_0 – критерий конкурентоспособности оцениваемого предприятия;</p>	Предполагает построение многоугольника на осях, количество которых соответствует числу критериев (n) конкурентоспособности. Линия, соединяя точки, соответствующие значению критериев, образуют многоугольник. Данный метод не позволяет установить значение обобщенного критерия конкурентоспособности и соответственно уровень конкурентоспособности, но дает наглядное представление о критериях, по которым различаются предприятия.
Радар конкурентоспособности	$I_{БАЗ}$ – критерий конкурентоспособности базового предприятия.	Суть метода, преимущества и недостатки схожи с предыдущим, но в данном случае строятся радары на n осях, соответствующих n единичным параметрам, что делает его более наглядным.
Метод профиль требований	K_i = сумма ЭО/ кол-во экспертов ЭО – экспертная оценка	Средние значения по каждому значимому параметру для компании и конкурента отмечают на шкале экспертных оценок, а соединяющая их линия показывает разницу в конкурентоспособности по отдельным критериям. Количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, при использовании данной методики является неограниченным. Кроме того, дополнительным преимуществом метода является его наглядность. В качестве недостатков можно указать отсутствие возможности сравнить более двух конкурентов и невозможность интегральной оценки конкурентоспособности предприятия.

Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия — установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки:

1. получение исходной информации по всем сравниваемым предприятиям;
2. исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i = 1, 2, \dots, n$), а по столбцам — сравниваемые предприятия ($j = 1, 2, \dots, m$);

3. исходные показатели соотносите соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}}, \quad (2)$$

где x_{ij} - относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия.

4. для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (3)$$

где R_j — рейтинговая оценка у j -го предприятия;

X_1, X_2, \dots, X_n — относительные показатели j -того анализируемого предприятия;

5. предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.

Рейтинговые методики могут учитывать не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например: общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности и др.

Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:

– определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия,

– определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Первое направление исследования — выявление состава внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности компании — проводится для установления резервов совершенствования деятельности. Исследование основано на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому, как правило, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния компании. Этот анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании.

Характеристики, свидетельствующие о снижении результативности финансовой деятельности:

- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- постоянная нехватка оборотных средств;
- высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- низкая рентабельность производства;
- высокий уровень финансового риска:
- невысокий уровень доходности;
- снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции и др.

Второе направление исследования — определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей — осуществляется для того, чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые

могут стать основой будущей стратегии компании и создания устойчивых конкурентных преимуществ. Этот анализ можно проводить в разрезе:

- всей совокупности функциональных подсистем;
- одной или нескольких функциональных подсистем;
- одного или нескольких элементов (например, организационной структуры, технического обеспечения, информационного обеспечения и др.) функциональных подсистем;
- одного элемента функциональной подсистемы.

Для обеспечения сравнимости информации анализ потенциала должен проводиться по тем же областям и направлениям, что и анализ ближайших конкурентов.

Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия предусматривает составление таблицы, в которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали — подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Если просуммировать количественные значения сравниваемых характеристик, получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i, \quad (4)$$

где K - интегральный показатель конкурентной силы;

n — число оцениваемых характеристик;

a_i - важность i -й характеристики.

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; E_i \cdot \quad (5)$$

где E_i — экспертная оценка i -й характеристики.

Сравнение общих взвешенных оценок покажет, у каких компаний наиболее сильное или слабое положение и насколько оно отличается.

Сравнение взвешенных оценок компании и ее конкурентов позволит определить их конкурентные позиции как слабые, средние, сильные или лидирующие.

Оценка конкурентной силы компании имеет относительный характер и ее значения будут определяться в зависимости от выбранной базы сравнения. Поэтому конкурентная сила компании будет иметь разные значения, если сравнение ведется с лидером отрасли, ближайшим конкурентом или аутсайдером.

Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности продукции, «стратегических единиц бизнеса» — сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка — рыночная доля» — матрица БКГ (growth - share matrix) -инструмент анализа стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей организации.

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

Авторы сайта Grandars.ru рекомендуют оценку конкурентоспособности предприятия проводить на основе оценки конкурентоспособности

продукции, рыночной доли, степени износа основных фондов, инновационной активности [112].

Конкурентоспособность предприятия оценивается по формуле:

$$K_n = \sum \Phi b_i \times a_i, \quad (6)$$

где Φb_i - средняя балльная оценка по каждому фактору конкурентоспособности предприятия общим числом n ;

a_i - весомость каждого фактора в интегральной оценке конкурентоспособности предприятия.

Баллы для оценки конкурентоспособности продукции представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Баллы для оценки показателей конкурентоспособности продукции

Показатель	соответствующее показателю количество баллов		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1. Качество продукции	0	1	2
2. Цена продукции	2	1	0

Весомость показателей качества продукции и его цены выражается соотношением 2:1 или в долях значимости 0,67:0,33 ($2=1>0$).

Оценку рыночной доли предлагается проводить на основе анализа занимаемой предприятием доли рынка и ее динамики (с использованием матрицы БКГ). Система баллов оценки рыночной доли представлена в таблице 12.

Рыночная доля предприятия определяется по формуле:

$$K_{p.d} = \frac{ОП}{ООПР}, \quad (7)$$

Где ОП - объем продаж основных видов продукции предприятия;

ООПР - общий объем продаж данной продукции на рынке региона.

Таблица 12 - Баллы оценки рыночной доли предприятия

Доля рынка, %	Годовой темп прироста рыночной доли (%) и соответствующее количество баллов			
	Более 10%	От 5 до 10%	От -5 до 5%	Менее -5%
Лидер рынка (свыше 40%)	2	1,5	1	0
Сильная конкурентная позиция (от 15 до 40%)	1,5	1	0,5	0
Слабая конкурентная позиция (от 5 до 15%)	1	0,5	0	0
Аутсайдер (менее 5%)	0,5	0	0	0

Коэффициент износа характеризует потенциал предприятия в перспективе и является одним из обобщающих показателей, характеризующих состояние основных фондов, и показывает, в какой степени находящиеся в эксплуатации основные фонды изношены, т.е. какая часть их стоимости уже перенесена на изготовленные изделия; определяется по формуле:

$$K_{\text{из}} = \frac{I_{\text{о.ф}}}{\text{ОФ}_{\text{п.ст}}} 100\%, \quad (8)$$

где $I_{\text{о.ф}}$ — степень износа основных фондов;

$\text{ОФ}_{\text{п.ст}}$ — первоначальная стоимость основных фондов.

Баллы для оценки степени износа основных фондов предприятия: высокая степень износа (более 40%) — 0 баллов; средняя степень износа (20-40%) — 1 балл; низкая степень износа (менее 20%) — 2 балла.

Инновационная активность определяется по формуле:

$$\text{ИА} = \frac{\text{ИП}}{\text{ИО}}, \quad (9)$$

где ИП — число инноваций предприятия;

ИО — среднее число инноваций в отрасли.

Баллы для оценки инновационной активности предприятия: количество инноваций предприятия превышает среднее число инноваций в отрасли — 2 балла; количество инноваций предприятия равно среднему числу инноваций в отрасли — 1 балл; количество инноваций предприятия меньше среднего числа инноваций в отрасли — 0 баллов.

Методические подходы, рассмотренные более подробно, не имеют большой популярности среди малых предприятий, но являются эффективными при их использовании. По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого фирмами — конкурентами. На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

2.3 Разработка модели конкурентной борьбы предприятий сферы малого бизнеса

Проведенный анализ внутренней и внешней среды организации малого бизнеса, а так же оценка конкурентоспособности организации подготовил почву для формирования индивидуальной модели конкурентной борьбы, полученные данные напрямую учитываются при выборе собственного конкурентного поведения.

При выборе метода конкурентной борьбы следует помнить о последовательности действий, а в данном случае анализ деятельности

организации, проходя которые организация постепенно придет к собственному выбору ведения конкурентной борьбы. Поведение на рынке относительно конкурентов не может быть без внедрения подходящей компании конкурентной стратегии. На рисунке 7 приведена разработка конкурентной стратегии и её внедрение.

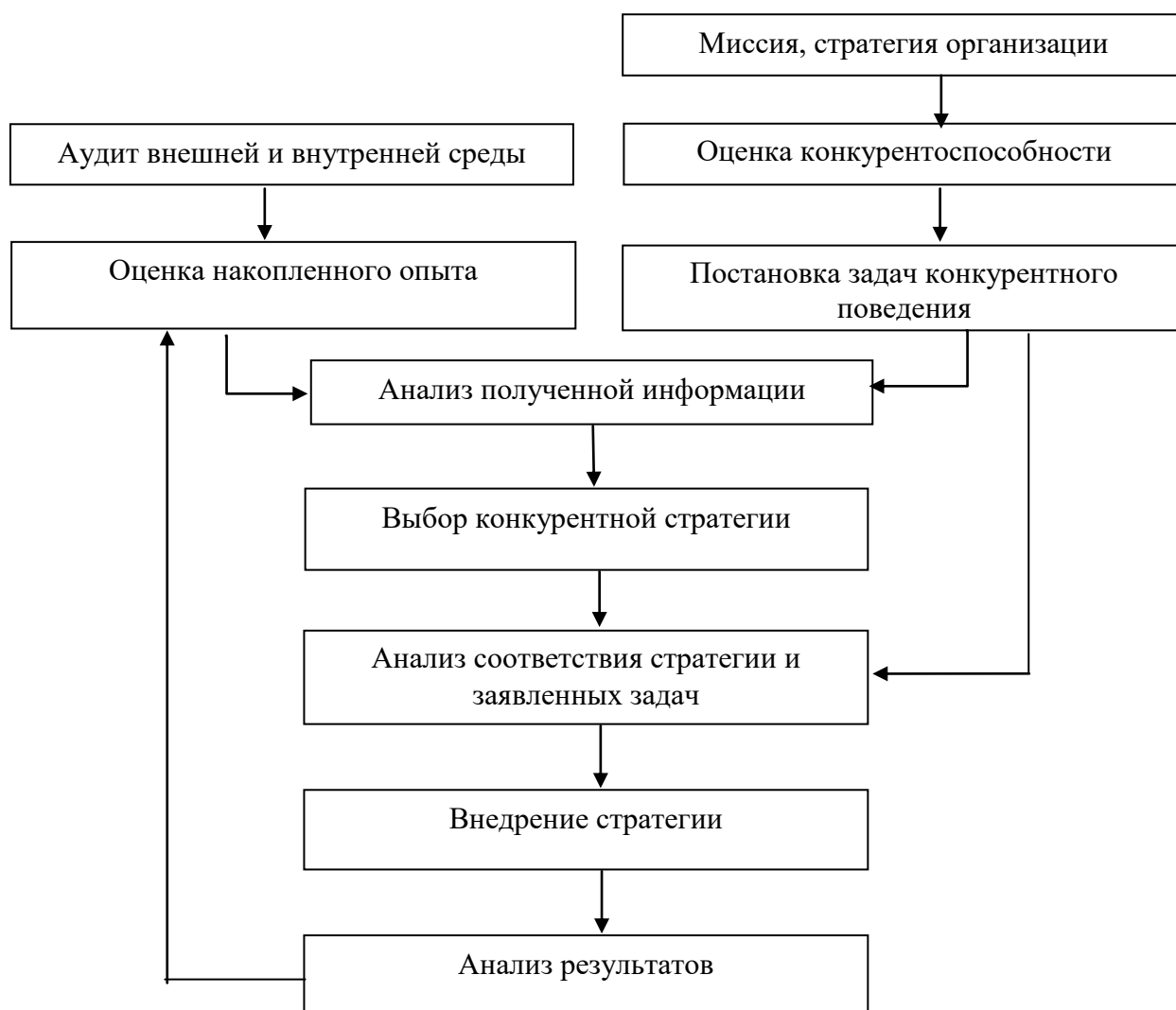


Рисунок 7 – Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

Стратегия конкуренции способна решить ряд проблем организации, и благодаря этому выбор конкурентной стратегии очень важный аспект. Схема этапов разработки стратегии построена на основных принципах, с которыми в силах справиться малый бизнес, это:

- преемство и накопление;
- поэтапность выполнения;
- цикличность.

Преемство стратегии конкуренции обуславливается тем, что организация, до начального этапа разработки должна провести аудит накопленного опыта, выявить полезные тактики собственного ведения конкурентной борьбы и проанализировать возможность их повторения в настоящем времени. Помимо положительных сторон прошлого конкурентного поведения на рынке, организация в процессе аудита сможет сформировать и перечень уже пройденных неудач, чтобы избежать ошибок в будущем периоде существования.

Поэтапное следование каждому шагу рассчитано на создание согласованной стратегии и конъюнктуры рынка. К тому же результаты прошлого шага напрямую связаны с результатами последующего.

Что касается цикличности, то этот этап необходим для анализа результатов, как каждого этапа, так и разработки в целом, связано это с регулярной адаптации конкурентной стратегии с конкурентной средой организации.

В реальном использовании конкурентной стратегии зачастую происходит разрыв от теоретического использования, для того чтобы максимально уменьшить различия, можно воспользоваться алгоритмом внедрения конкурентной стратегии (рисунок 8)

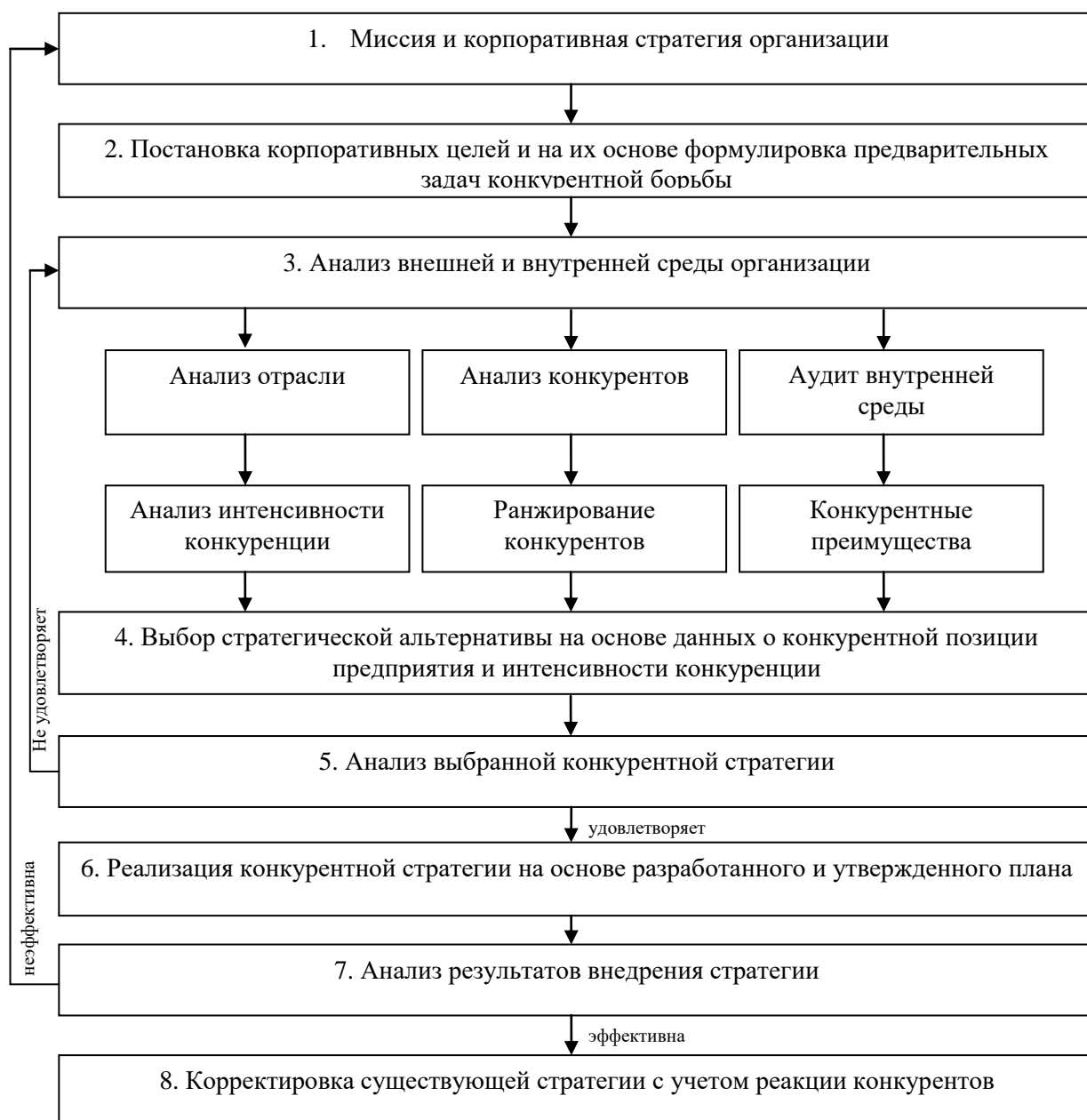


Рисунок 8 – Алгоритм разработки и реализации модели конкурентной борьбы

В сочетании с тем, что этапы разработки и реализации стратегии конкурентной борьбы затрагивают разные службы организации и её функциональные подразделения, актуально будет распределить пункты схемы среди трёх фаз:

1. подготовка (1,2 этапы);
2. разработка (3,4,5 этапы);
3. реализация (6,7,8 этапы).

На этапе подготовительной фазы необходимо разработать и утвердить с руководством общую стратегию организации (этап 1), от которой зависит предварительный набор задач конкурентной борьбы. На этапе 2 необходимо определить характер ведения конкурентной борьбы (например, наступательный или оборонительный), кого именно нужно потеснить на рынке, на кого (к примеру, конкурента «А») можно заставить отвлечь свои ресурсы от рынка «а», переключив его на данный рынок и ослабив его позиции на стратегически важном рынке «b»). Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу глобально посредством локальных столкновений с конкретными конкурентами. При этом необходимо помнить, что только иерархия стратегического планирования на предприятии (общекорпоративная стратегия — конкурентная стратегия на рынке) позволяет эффективно вести глобальную конкуренцию. Данный подход именно сейчас стал особенно актуален — сформировался глобальный рынок, а межгосударственные границы стали практически прозрачны для капитала, товаров, трудовых ресурсов. В итоге изменение ситуации на одном рынке способно оказывать влияние на другой рынок, а соответственно и на его участников.

В фазе разработки проводится анализ необходимых показателей интенсивности рынка и конкурентной позиции организации (этап 3). На основе полученных данных делается выбор подходящей для определенной организации стратегии (этап 4). После того как стратегия конкурентного поведения определена следует провести соответствие с общекорпоративными задачами и возможностями организации. Чтобы получить точную оценку возможностей организации и провести анализ условий среды, как уже отмечалось ранее наиболее подходящим инструментом является SWOT-анализ, который станет помощником для систематизации уже полученной информации. Данный анализ можно отнести к промежуточному звену между построения формулировки конкурентного

поведения и разработки плана конкурентной борьбы (этап 5). При этом последовательность действий должна быть следующей:

1. Определение основной тактики конкурентного поведения в планируемом периоде;
2. Определение возможности реализации выбранной стратегии конкурентной борьбы и способов этой реализации (SWOT-анализ);
3. Формулирование задач и целей, основываясь на реальных возможностях организации (разработка плана конкурентной борьбы)

На рисунке 9 представлена схема, которая указывает место проведения SWOT-анализа в процессе построения конкурентного поведения.

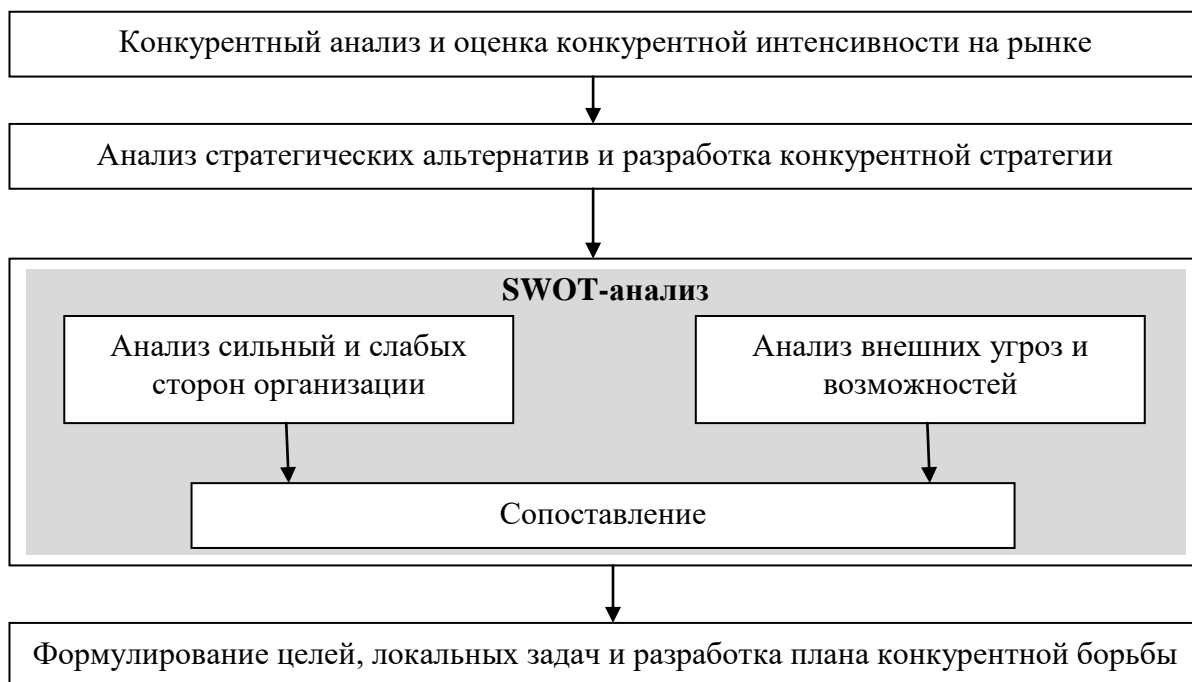


Рисунок 9 – Место SWOT-анализа в разработке плана конкурентной борьбы

Фаза реализации носит заключительный характер, где проводится внедрение уже разработанной стратегии, выявление недочетов, анализ внедрения и корректировка уже используемой новой стратегии конкурентного поведения. В таблице 13 приведен план, который

ориентирован на оказание помощи в реализации разработанной модели конкурентной борьбы.

Таблица 13 – План реализации модели конкурентной борьбы

п/п.№	Раздел плана	Описание раздела
1	Резюме	Оформление раздела должно быть самым завершающим этапом, где в начале следует отражать цели, затем описание стратегии конкурентной борьбы и кратко указать план действий по достижению поставленной цели
2	Описание и анализ ситуации на рынке	- политическая и экономическая ситуация рынка страны и региона - анализ рынка и потребителей региона
3	Описание и Анализ конкурентной ситуации на рынке	- анализ деятельности конкурентов - анализ конкурентной позиции организации на рынке - оценка конкурентной интенсивности рынка
4	Результаты прошлого периода	- запланированные и фактические результаты прошлого периода - анализ результатов прошлого периода с описание причин невыполнения или перевыполнения плана
5	Постановка целей, описание выбранной стратегии конкурентной борьбы	Определение стратегии конкурентной борьбы на основе результатов анализа конкурентной среды и рыночных позиций организации
6	Оценка выбранной стратегии конкурентной борьбы	Проведение внутреннего анализа среды организации, а также возможностей и угроз, помимо этого необходимо рассмотреть соответствие стратегии и корпоративных целей, дать описание условиям успешного выполнения конкурентного плана и причинам возможным помешать успеху
7	План по внедрению стратегии конкурентной борьбы	- изложить цели в количестве по показателям объема продаж и темпы роста в денежном и количественном выражении, а также указать долю рынка, которую планируется занять по окончании периода - описание комплекса мероприятий для достижения целей, каждое из которых должно иметь назначенные сроки исполнения
8	Формирования бюджета на планируемый период	Определяется необходимый бюджет, который будет направлен на реализацию модели конкурентной борьбы

Задолго до момента воплощения первого шага реализации, следует спланировать собственные действия. Задача конкурентного плана

заключается в формировании направления, маршрута и порядка действий, которые будут предприняты в ходе процесса достижения поставленных целей.

По завершению периода проводится анализ результатов, которые получены в ходе реализации, а также оценивается полученный эффект (этап 7). Основным элементом данного этапа является конкурентный план, который выступает в роли источника накопленного организацией опыта. Основные вопросы, на которые необходимо получить ответ:

- правильность выбранной стратегии?
- какова реакция конкурентов?
- правильны ли запланированные мероприятия, соответствуют ли полученные результаты запланированным?
- эффективно ли выполнение поставленных задач?
- выделены удачные и неудачные идеи, методы, подходы?

При эффективности и положительности результатов стратегии конкурентной борьбы, следует рассмотреть вопросы о её корректировке и возможности использования для следующего периода. После данной оценки разрабатывается обновлённый конкурентный план уже с обновленными целями и мероприятиями (этап 8). В случае, если конкурентная борьба не дала положительных для организации результатов, то следует выявить причины и разработать новую стратегию конкурентного поведения на рынке.

3 Реализация разработанной модели конкурентной борьбы на примере организации ООО «Снек Тайм»

[изъято 38 страниц]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе прохождения производственной практики был проведен анализ малого бизнеса в городе Красноярск, результатами которого стало следующее заключение: малые предприятия, не требующие крупных стартовых инвестиций и гарантирующие высокую скорость оборота ресурсов, способны наиболее быстро и экономно решать проблемы реструктуризации экономики, формирования и насыщения рынка потребительских товаров в переходный период. Малое предпринимательство, оперативно реагируя на изменение конъюнктуры рынка, придает экономике необходимую гибкость.

Занимая определенную нишу в экономической структуре общества, малый бизнес имеет ряд достоинств:

- сравнительно низкую капиталоемкость и поэтому широкую доступность населению;
- массовость, что позволяет в короткий срок наладить производство разнообразных товаров и услуг;
- ориентацию на потребителя, так как выживаемость зависит от быстрой окупаемости;
- мобильность на рынке и в сфере технологий, что способствует ускоренному развитию НТП;
- быстрое накопление капиталов и их свободный перелив в наиболее окупаемые отрасли, что способствует их быстрому развитию;
- способность быстро поглощать большое количество рабочей силы;
- коллективистский социально-психологический климат, низкий уровень конфликтности, отсутствие бюрократизма в управлении;
- быструю адаптацию на внешнем рынке;

- углубление внутриотраслевой специализации, снижение затрат на производство благодаря возникновению узкоспециализированных малых предприятий;

- значительно меньшее по сравнению с большими предприятиями воздействие на окружающую среду.

Наряду с достоинствами малому бизнесу присущи и некоторые недостатки. Это:

- более высокий уровень риска, поэтому высокая степень неустойчивости положения на рынке;

- высокая зависимость от внешней среды: банков, крупных предприятий, государственной администрации, научных лабораторий, консультационных фирм;

- сосредоточенность малого бизнеса в крупных городах (Практически невозможно создать и развивать малый бизнес в небольшом населенном пункте или городе, где работает только одно крупное предприятие. Если мастерская по ремонту обуви, одежды или бытовой техники в крупном населенном пункте может приносить заметную прибыль, то в небольшом городе, вероятнее всего, подобный бизнес будет рентабельным, но не слишком прибыльным);

- повышенная чувствительность к изменениям условий хозяйствования;

- трудности в заимствовании дополнительных финансовых средств и получении кредитов;

- неуверенность и неосторожность хозяйствующих партнеров при заключении договоров (контрактов) и др.

Малому бизнесу сложно успешно конкурировать по всем направлениям своей деятельности — от себестоимости и качества своей продукции, до рекламы и сервисного обслуживания. Однако малому бизнесу вполне по силам выбрать один или два аспекта, которые являются его

наиболее сильной стороной его деятельности и которые станут его конкурентным преимуществом.

К стратегии фронтальной атаки могут прибегать только крупные бизнесы с достаточно прочными позициями на рынке.

Стратегии набегов, фланговой атаки позволяют не расплывать ресурсы, а достичь конкурентных превосходств на важном направлении. Как правило, малому бизнесу лучше остановить свой выбор на стратегии набегов. По мере роста малого бизнеса и укрепления его позиций на рынке можно сменить стратегию.

Пассивные стратегии конкурентной борьбы (за исключением франчайзинга, но только с надежной, устойчивой на рынке компанией) не носят для малого бизнеса устойчивого характера. И, рано или поздно, малому бизнесу придется прибегнуть к упреждающим стратегиям.

Какую бы стратегию не выбрал малый бизнес, стратегия и тактика конкурентной борьбы должны быть неразделимы и тактика должна вытекать из стратегии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Административно-управленческий портал «Aup.ru» [Электронный ресурс]. - Стратегический менеджмент. Режим доступа: [<http://www.aup.ru/books/m24/>].
2. Академия рынка: маркетинг. - М.: Экономика, 1993. -210с.
3. Алешина, И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров/ И.Алешина; - М., 1997. -198с.
4. Амблер, Т. Практический маркетинг/Т.Амблер; - СПб: Питер, 1999. -230с.
5. Анисимов А.В., Апопченко Т.Ю., Савон Д.Ю. Экологический менеджмент, Изд-во КноРус, 2013 г.
6. Афанасьев, М. Корпоративное управление глазами директората / М. Афанасьев // Вопросы экономики, - 2004. - № 5. - С.23-36
7. Байетт, Д.Г. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления: пер. с англ. / Д.Г. Байетт, Д.Т. Байетт. – М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2002. – 416 с.;
8. Байетт, Д.Г. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеровуправления: пер. с англ. / Д.Г. Байетт, Д.Т. Байетт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 416 с.;
9. Баканов, М., Ващекин, Н. Информационное обеспечение коммерческой деятельности / М. Баканов, Н. Ващекин // Маркетинг, - 1996. - № 3. - С.43-56.
10. Балдоржиев, Д.Д. Экономическая теория: Учеб.пособие / Д.Д. Балдоржиев.– Смоленск, 2012. – 396 с.
11. Безопасность жизнедеятельности: учеб.– метод. Пособие к лаборат. И практ. Работам / В.А. Моисеев, Н.И. Чепелев; Краснояр. гос. аграр. ун–т. – Красноярск, 2005. – 258с.
12. Белецкая, И.И. Конкурентоспособность в ее современной

- трактовке // Актуальные проблемы экономики. – 2004. - №10(40);
13. Белецкая, И.И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальные проблемы экономики. – 2004. - №10(40);
14. Белов Г.В. Экологический менеджмент предприятия: учебное пособие, изд-во Логос, 2006, 240 с.
15. Библиотека «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. - Маркетинг. Режим доступа: [<http://www.cfin.ru/marketing/goldkat/1.shtml>].
16. Бобков А.Л., Бобков Л.В. Экономия ресурсов как фактор повышения конкурентоспособности промышленности России. — М.: Дашков и К, 2010. — 147 с.
17. Бодренко, О.Н. Планирование продвижения товара на рынок / О.Н. Бодренко // Маркетинг, - 2001. -№ 8. - С.14-21.
18. Болт, Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом/Г.Дж. Болт; - М.: Экономика,- 1991. -120с.
19. Борисов, Е. Ф. Основы экономики: Учебное пособие / Е. Ф. Борисов. – М.:Юрайт – Издат, 2009. – 316 с.
20. Борисов, С. Конкурентоспособность и малый бизнес // Бизнес-журнал. –2005. - № 6;
21. Борисов, С. Конкурентоспособность и малый бизнес // Бизнес-журнал. –2005. - № 6;
22. Брулев, Е.С Управление конкурентоспособностью предприятий. Екатеринбург: Изд-во Урал.гос. экон. ун-та, 2006, - 425 с.;
23. Брулев, Е.С Управление конкурентоспособностью предприятий.Екатеринбург: Изд-во Урал.гос. экон. ун-та, 2006, - 425 с.;
24. Васильев, Г. А. Рекламный маркетинг: [учебное пособие] / Г. А. Васильев, В. А. Поляков. - Москва: Вузовский учебник, 2011. – 274 с.
25. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: Учеб.для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березина, Н.А. Кислякова и др. – М.: Высшая школа, 2003. –

276 с.;

26. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: Учеб.для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е.Березина, Н.А. Кислякова и др. – М.: Высшая школа, 2003. – 276 с.;

27. Ващекин, Н. О системе маркетинговой информации / Н. Ващекин // Маркетинг, - 1996. - № 1. - С.8-14.

28. Гермагенова Л.Ю. Эффективная реклама в России. –М.: Русспартнер, 2004.

29. Гладких, И. В. Маркетинг: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / С.-Петерб. гос. ун-т, Высш. шк. менеджмента; [под.ред. И. В. Гладких]. - 2-е издание. - Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2010. - 339 с.

30. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса, 2-е изд — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН. CanterburyBusinessSchool, 2012.

31. Глушаков, В.Е. Маркетинг: поиск, создание, удержание и развитие взаимоотношений с клиентами: (идеи, решения, советы) / В. Е. Глушаков. - Минск: Издательский центр БГУ, 2011. – 109 с.

32. Глущенко И.И. Формирование инновационной политики и стратегии предприятия. - М.: АПК и ППРО, 2011. - 128 с.

33. Голубков Е.П. Основы маркетинга. Учебник. М.: Финансы и статистика, 2009

34. Горегляд, В.П. Инновационный путь развития / В.П. Гореглядов // Эко. –2005. - №12. – с.20-22;

35. Горегляд, В.П. Инновационный путь развития / В.П. Гореглядов// Эко. –2005. - №12. – с.20-22;

36. Грани конкурентоспособности: государство, регион, предприятие, товар / Под ред. С.С. Чернова. — Новосибирск: СИБПРИНТ, 2008. — 186 с.

37. Гремяченская, М.А. Проблемы технико-экономического обоснования инвестиционных проектов / М.А. Гремяченская, О.В.

Мяснянкина// Вестник Воронежского государственного технического университета. -2009. - Т. 5. - № 1

38. Данилина, А. Управление сбытом продукции / А. Данилина// Российская экономика,-2002 - № 9. - С.23-29.

39. Данько Т. П. Управление маркетингом: Учебник. - 2-е изд.

40. Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник: [для студентов высших учебных заведений] / Т. П. Данько, М. П. Голубев. - Москва: ИНФРА-М, 2011. – 414 с.

41. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. /Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Карпу-ревского. СПб.: Питерком, 2009

42. Еляков, А.Д. Современная информационная революция / А.Д. Еляков //Социс, -2004 - № 8. - С. 6-11.

43. Емельянова Л.А. Психология конкуренции и конкурентоспособности. — М.: Изд-во МГОУ, 2008. — 441 с.

44. Жарников Д. С. Маркетинговые коммуникации: учебник: [для студентов высших учебных заведений] / Д. С. Жарников и др.; под ред. И. Н. Красюк]. - Москва: ИНФРА-М, 2012. – 270 с.

45. Журавлева, Е.Л. Управление конкурентоспособностью // Региональная экономика. – 2007. - № 8(47)

46. Журавлева, Е.Л. Управление конкурентоспособностью // Региональная экономика. – 2007. - № 8(47)

47. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления

48. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. -М.: Инфра-М, 2001.

49. Закон Азербайджанской Республики «О государственной помощи малому предпринимательству», 04.06.1999;

50. Иванов С.В. Оценка и формирование конкурентоспособности системы управления компанией : монография. — Калининград: Аксиос, 2008.

— 127 с.

51. Инновация и конкурентоспособность предприятий: [инновации: компетенции, организационный механизм, стратегия, бизнес-модель, ресурсы, культура] / Под ред. Н.А. Кравченко. — Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2010. — 322 с.

52. Йеннер, Т. Маркетинговое планирование / Томас Йеннер; [пер. с нем. О. А. Шпиловой; науч. ред. О. С. Абрамовой]. - Харьков: Гуманитарный Центр, 2010. - 274 с.

53. Калюжнова, Н. Я. Маркетинг: общий курс: учебное пособие: [для студентов высших учебных заведений] / под ред. Н. Я. Калюжной, А. Я. Яковсона. - 4-е издание, стереотипное. - Москва: Омега-Л, 2010. – 474 с.

54. Карпова, С. В. Практикум по международному маркетингу: [учебное пособие для студентов] / С. В. Карпова; Фин. акад. - Москва: КНОРУС, 2010. – 198 с.

55. Кеворков, В. В. Практикум по маркетингу: [учебное пособие для студентов] / В. В. Кеворков, Д. В. Кеворков. - 3-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: КноРус, 2010. – 541 с.

56. Кержановский, Л. Коммуникации на предприятии / Л. Кержановский // Вопросы экономики, -2002. - № 4. - С.6-12.

57. Китова, О.В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование: учебное пособие: [для студентов высших учебных заведений] / О. В. Китова; Федерал.агентство по образованию, ГОУ ВПО «Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова». - Москва: ИНФРА-М, 2012. – 326 с.

58. Клименко Т.В. Качество и конкурентоспособность в системе управления предприятием. — М.: Изд-во РЗИТЛП, 2008. — 149 с.

59. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: - Спб, 2008. - 284 с.

60. Князева И.В. Антимонопольная политика в России - М.: "Эксмо" 2009

61. Кожевников, Н.Н. основы антикризисного управления предприятиями: учеб. пособие для студентов вузов / Н.Н. Кожевников, Е.И. Борисов, А.Г.Зубкова и др. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. -276 с.;
62. Косолапова М.В., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник, М. 2011
63. Косолапова М.В., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник , М. 2011
64. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. -СПб.: Питерком, 2009.
65. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе / Филипп Котлер, Айвен Сетиаван, Хермаван Картаджайя; пер. с англ. А. Ю. Заякина. - Москва: Альпина Бизнес Букс: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 223 с.
66. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент/Ф. Котлер; - СПб: Питер Ком, - 1999. -234с.
67. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер; пер. с англ.: [Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук; ред. М. Суханова]. - Четвертое издание. - Москва: Альпина Паблишер, 2012. – 209 с.
68. Котлер, Ф. Основы маркетинга/Ф. Котлер; - М.: Прогресс, - 1993. -136с.
69. Кошелева Т.Н. Стратегия развития малого инновационного предпринимательства. – СПб: ГУАП, 2009.
70. Кравцова, А.С. Рекламная стратегия фирмы / А.С. Кравцова//Социс-2005, - № 2. - С.9-15.
71. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник / Н.Ю.Круглова. – М.: КНОРУС, 2010. – 544 с.
72. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг М.Г. Теория и 85 ситуаций. М.: ЮНИТИ-Дана, 2009,

73. Куликов, Л.М. Экономическая теория: Учебник/Л.М. Куликов. – М.: ТК.Велби, Издательство Проспект, 2010. – 432с.
74. Лайдинов Н.В. Предварительное тестирование рекламной продукции//Маркетинг в России и за рубежом. 2001, №5.
75. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ Пер. с фр. СПб.: Наука, 2006
76. Липсиц И.В., Вигдорчик Е.А. Маркетинговые стратегии для российских компаний. - М.: ГУ ВШЭ, 2014. - 184 с.
77. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2003. – 224 с.;
78. Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю., Костин И.Б. Экономика организации (предприятия), 2017
79. Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю., Костин И.Б. Экономика организации(предприятия), 2013
80. Макконнел К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. - М.: Республика, 2010. - 799 с.
81. Мальцев А. А. Маркетинг: теория и практика: Учеб.пособие
82. Маркетинг / Р.Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова, В.Ю. Грачев. - М.: Юристъ, 2000. -345с.
83. Маркетинг журнал «4Р» [Электронный ресурс]. - Трудности маркетинга услуг и способы их преодоления. Режим доступа: [http://4p.ru/main/theory/151870/?sphrase_id=3990070].
84. Маркетинг. - М.: Издательство МГУК,- 1999. -220с.
85. Маркетинг. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. - М.: ОАО "НПО "Экономика"", 2009. - 362с.
86. Маршалл А. Принципы экономической науки, т.1. Пер. с англ.
87. Марычев Н. Двигатель торговли // Журнал «Нижегородский бизнес» №8(08) 2013. — С. 76—77с.
88. Международный маркетинг: Учеб.пособие / Н.И.Перцовский,

И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; Под ред. Н.И.Перцовского

89. Методические основы оценки конкурентоспособности в малом бизнесе с целью ее повышения / Под общ. ред. В.А. Романова. — Шахты (Ростовская обл.): Изд-во ЮРГУЭС, 2008. — 158 с.

90. Минченкова О.Ю. Повышение конкурентоспособности организации на основе управления знаниями. — М.: Изд-во ГУУ, 2008. — 222 с.

91. Моисеева Н. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы / Н.Моисеева, М.Коньшева // Маркетинг

92. Молочников Н.Р., Пономарева Т.Г. Развитие многоуровневой конкурентоспособности. — СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2008. — 97 с.

93. Мукосеев Д.В. Экономическая сущность и критерии определения малогопредпринимательства Мукосеев Д.В. Экономическая сущность и критерииопределения малого предпринимательства// Современные научныеисследования и инновации. 2012.

94. Набатников В.М. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/В.М. Набатников. – Ростов-на Д.: Феникс, 2011 – 256 с.

95. Нагапетьянц, Н. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебное пособие: [для студентов высших учебных заведений / Н. А. Нагапетьянц и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. А. Нагапетьянца. - Второе издание, переработанное и дополненное. - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. – 280 с.

96. Образцова О.И. Статистика предприятий и бизнес-статистика: учебное пособие, СПб 2011

97. Образцова О.И. Статистика предприятий и бизнес-статистика: учебное пособие, СПб 2011

98. Ожегов С.И. и Шведкова Н.Ю. Толковый словарь русского языка

99. Онофрейчук, О.Д. Реклама, как средство продвижения товара/О.Д. Онофрейчук// Вопросы экономики, -2004. - № 5. - С.21-27.
100. Охрана труда: учебник / Девисилов В.А. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Форум, 2009. - 496 с.
101. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности/ А.П. Панфилова; - СПб, -1999. -277с.
102. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007.
103. Печенкин А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А.Печенкин, В.Фомин // Маркетинг. - 2010. - N 2.
104. Попадюк Т.Г. Конкурентоспособность в новой экономике: вопросы управления. — М.: МГСУ, 2008. — 200 с.
105. Попов Е. Актуальные вопросы маркетинга // Маркетинг. - 2011
106. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг: Учебное пособие. -М.: Финансы и статистика, 2009.
107. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ - М.: Издательский дом
108. Портер М.Ю. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с
109. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 N 265 "О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства".
110. Практический маркетинг. Кн.4. Общение с вашими потребителями: Учеб.пособие. М.: Междунар.ин-т менеджмента, 2000
111. Пурсик В.М., Тулиева Н.И. Маркетинг: ключ к успеху. М.: Русь-Инфо, 2001
112. Решетько Н.И. Разработка методических подходов к выбору конкурентной стратегии развития предпринимательских структур. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по мат-лам Междунар. науч.-практ. конф. 29 ноября 2017г.: Часть 18. Тамбов, 2017.

113. Решетько Н.И. Разработка методических подходов к выбору конкурентной стратегии развития предпринимательских структур. Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. 29 ноября 2013 г.: Часть 18. Тамбов, 2013.

114. Решетько Н.И. Функции и уровни управления конкурентоспособностью предпринимательских структур. Сборник научных трудов по материалам 94 международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2017 г.

115. Решетько Н.И. Функции и уровни управления конкурентоспособностью предпринимательских структур. Сборник научных трудов по материалам 94 международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы образования и науки», Тамбов, 30 декабря 2013 г.

116. Росситер Дж. Р., Персли Л. Реклама и продвижение товаров: пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой. СПб.: Питер, 2001. Попов Е.В.

117. Рыночная экономика: Словарь. / Под общ. Ред. Г.Я. Кипермана

118. Сафиуллин Н.З., Сафиуллин Л.Н. Конкурентоспособность: теория и методология. — Казань: Центр инновационных технологий, 2008. — 162 с.

119. Сендидис, Ц., Френбейгер В., Родцолл К. Реклама: теория и практика. — М.: Прогресс, 2008.

120. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. - М.: ИНФРА

121. Степанов Л.В. Конкурентоспособность предприятия в условиях рынка. — Воронеж: Научная книга, 2010. — 203 с.

122. Степутьев А.Ф. Система обеспечения ценностной конкурентоспособности предприятия. — Ижевск: Удмуртский ун-т, 2008. — 227 с.

123. Сурнина Е.А., Иванова В.А. Исследование методов оценки

конкурентоспособности товара и разработка модели для управления конкурентоспособностью. — Екатеринбург; Ижевск: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2009. — 88 с.

124. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд – М.: Вильямс, 2009. – 307с.

125. Ултургашева О.Г. Приоритетные стратегии конкурентоспособности предприятий. — Красноярск: Изд-во Красноярского гос. аграрного ун-та, 2008. — 199 с.

126. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. - Спб.: Питер, 2009.

127. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации

128. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (ред. от 26.07.2017)

129. Ферару Г.С. Экологический менеджмент, Изд-во Феникс, 2012 г.

130. Филобокова Л.Ю. Обоснование концепции рыночной устойчивости и конкурентоспособности малого предпринимательства. — Ростов-на-Дону: РИНХ, 2008. — 191 с.

131. Фомин, П.Б. Учет факторов неопределенности и рисков в технико-экономическом обосновании инновационных проектов / П.Б. Фомин, В.З.Черняк // Экономика и предпринимательство. - 2013.

132. Фомин, П.Б. Учет факторов неопределенности и рисков в техникоэкономическом обосновании инновационных проектов / П.Б. Фомин, В.З. Черняк // Экономика и предпринимательство. - 2017.

133. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.-М.: Финансы и статистика, 2010. - 528с.

134. Цыганова А.Г. Конкуренция и антимонопольное регулирование

135. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Ростов-на-Дону. - Москва: Феникс: МарТ, 2010
136. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производствана предприятии: учебное пособие / Г.И. Шепеленко. - Ростов-на-Дону. -Москва: Феникс: МарТ, 2010
137. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1993;
138. Эванс, Дж. М., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 2007
139. Экономика: Учебник / Под ред. Р.П. Колосовой. – М.: Норма, 2011. – 345 с.
140. Экономика: Учебное пособие / Под ред. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2009.– 896 с.
141. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. - Библиотека маркетолога. Режим доступа: [<http://www.marketing.spb.ru/>].
142. Hill C. W. L., Jones G. R. Strategic Management.Boston: HoughtonMcfflin Co,1992.
143. Meffert H. Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik.Wiesbaden: Gabler, 1993;
144. Mercer D. Marketing.Oxford,UK: Blackwell Pb., 1992;
145. The Journal of Public Sector Management «Optimum» [Электронныйресурс]. -Marketing in government. Режимдоступа: [<http://www.optimumonline.ca/pdf/28-4/marketing.pdf>].
146. Thompson A. A., Strickland A.I. SrategicManagement.HomewoodII.: IrwinInc., 1990.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

[изъято 4 страницы]