

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Ю.Ю. Суслова  
«\_\_\_» \_\_\_\_ 2018 г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»  
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Оценка конкурентной позиции предприятия

Научный руководитель \_\_\_\_\_ профессор, д-р экон. наук Е.В. Щербенко

Выпускник ЭУ14-04Б-ТД \_\_\_\_\_ Н.С. Логинова

Нормоконтроллер \_\_\_\_\_ доцент, канд. экон. наук А.В. Волошин

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	9
Глава 1. Теоретические и методические основы оценки конкурентной позиции предприятия.....	12
1.1. Конкурентная и среда предприятия: понятие и структура .....	12
1.2. Методическое и информационное обеспечение изучения конкурентной позиции предприятия.....	26
1.3. Конкурентная стратегия предприятия как способ усиления собственных позиций в ходе конкурентной борьбы .....	30
Глава 2. Анализ факторов, формирующих конкурентную позицию предприятия .....	38
2.1. Общая характеристика факторов конкурентной позиции предприятия	
2.2. Исследование интенсивности конкуренции на товарном рынке предприятия .....	49
2.3. Анализ деятельности конкурентов предприятия <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
Глава 3. Оценка конкурентной позиции и выбор стратегии предприятия в условиях конкурентной среды рынка ..... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
3.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ..... <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
3.2 Оценка конкурентоспособности и конкурентной позиции предприятия .....	
3.2 Оценка конкурентоспособности и конкурентной позиции предприятия .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.3. Выбор и экономическое обоснование конкурентной стратегии предприятия .....	
3.3. Выбор и экономическое обоснование конкурентной стратегии предприятия .....	71
3.4.Направления развития системы конкурентных преимуществ предприятия .....	
3.4.Направления развития системы конкурентных преимуществ предприятия .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙСПИСОК .....	87

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. В настоящее время конкурентная позиция предприятия на рынке становится основным критерием эффективности его хозяйственной деятельности, и характеризует эффективность системы управления предприятием.

Выступая на рынке, фирма обычно сталкивается с соперничеством других фирм, выпускающих и продающих аналогичные товары. Каждая из них, как правило, стремится занять лидирующее положение, продать как можно больше товаров, захватить максимально возможную долю рынка.

Интенсивность конкуренции и формы соперничества зависят от типа рынка, степени его насыщенности, числа и мощности конкурирующих фирм, технологических, финансовых, и торгово-организационных возможностей как самой фирмы, так и её конкурентов.

Ключевая цель существования любого предприятия – победа в конкурентной борьбе и получение положительной прибыли. При этом данная победа должна быть не разовой, не случайной, а являться закономерным итогом постоянных и грамотных действий предприятия по разработке конкурентной стратегии на рынке. Ее достижение или не достижение – главным образом зависит от позиции предприятия конкуренции, от того, насколько оно эффективнее по сравнению с другими предприятиями личных продуктов и услуг.

Разработка конкурентной стратегии в условиях рыночной экономики и завоевания успешной конкурентной позиции выступает ключевым фактором коммерческого успеха предприятия. Поэтому изучение факторов и методов формирования позиции предприятия в конкурентной борьбе выступает актуальной темой.

Целью работы является изучение конкурентной позиции и разработка конкурентной стратегии предприятия на примере ООО «Компаньон Красноярск».

Для реализации указанной цели в рамках работы предусматривается решение следующих задач:

дать понятие и рассмотреть структуру конкурентной среды предприятия;

изучить методическое и информационное обеспечение изучения конкурентной позиции предприятия;

рассмотреть конкурентную стратегию предприятия как способ усиления собственных позиций в ходе конкурентной борьбы;

дать организационно-экономическую характеристику ООО «Компаньон Красноярск»;

оценить конкурентоспособности продукции предприятия ООО «Компаньон Красноярск»;

проводить обоснование конкурентной позиции ООО «Компаньон Красноярск»;

предложить пути по развитию системы конкурентных преимуществ предприятия и улучшению позиции предприятия на конкурентном рынке.

Предмет исследования – метод оценки и формирования конкурентной позиции предприятия.

Теоретической и методологической основой работы стали труды отечественных и зарубежных специалистов по проблемам оценки и повышения конкурентоспособности предприятия, таких как Г.Л. Азоев, Т. Амблер, М. Гельвановский, В.И. Захарченко, И.Максимов, М.Э. Порттер, А.Ю. Юданов и др., а также различного рода справочная и периодическая литература.

Методы, используемые в работе – изучение и анализ научной литературы; изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики; тестирование; PEST-анализ; SWOT-анализ, метод экспертных оценок, метод графического и табличного представления данных.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Во введении представлена актуальность, цели, задачи, объект и предмет работы, а также ее методологические и теоретические основы.

В первой главе рассмотрены теоретические и методологические основы формирования конкурентной позиции и стратегии организации.

Во второй главе проанализированы факторы, формирующие конкурентную позицию предприятия, а также исследована интенсивность конкуренции на товарном рынке предприятия и его конкуренты.

В третьей главе проведена оценка конкурентной позиции и выбор стратегии ООО «Компаньон Красноярск» в условиях конкурентного рынка.

В заключении представлены общие выводы по работе.

Работа представлена на 91 странице, содержит 31 таблицу и 11 рисунков. Библиографический список включает 30 источников.

## **Глава 1. Теоретические и методические основы оценки конкурентной позиции предприятия**

### **1.1. Конкурентная позиция и среда предприятия: понятие и структура**

В первую очередь, хотелось бы рассмотреть непосредственно понятие и сущность конкуренции.

Конкуренция представляет собой механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль [5, с. 26].

Она способствует эффективному использованию ограниченных ресурсов. Ресурсы распределяются по отраслям и видам производства таким образом, чтобы продукция, полученная от этих ресурсов, приносила им прибыль. Она является регулирующей силой в условиях рынка.

Конкуренция выполняет в рыночной экономике важнейшую функцию - она принуждает производителей учитывать интересы потребителя, а значит, и интересы общества в целом. В ходе конкуренции рынок из множества товаров отбирает только те, которые нужны потребителям. Именно их удается продать. Прочие же остаются невостребованными, и производство их сокращается. Конкуренция представляет собой конкретный механизм, с помощью которого рыночная экономика решает фундаментальные вопросы что? как? и для кого производить?

Конкуренция играет важную, но не однозначную роль. Она стимулирует развитие экономики и самих работников, деятельность самостоятельных единиц. Через нее товаропроизводители как бы контролируют друг друга. Их борьба за потребителя приводит к снижению цен, уменьшению издержек производства, улучшению качества продукции, усилинию научно-технического прогресса. В то же время конкуренция ведет дифференциацию производителей и покупателей, побуждает создание монополий [1, с. 17].

С течением времени развитие понятия конкуренции прошло несколько этапов.

Для классической экономической теории был характерен поведенческий подход. Адам Смит понимал сущность конкуренции как совокупность взаимо-независимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке. Акцент делался на поведении продавцов и покупателей, которое характеризовалось, без сговора соперничеством за более выгодные условия продажи или покупки товаров. Основным объектом конкурентной борьбы считались цены [2, с. 56].

Поведенческая трактовка конкуренции была характерна и для неоклассической политической экономии. Однако неоклассики связывали конкуренцию с борьбой за редкие экономические блага, а также за деньги потребителей, на которые их можно приобрести [3, с. 42].

Позже возникла структурная концепция конкуренции. Среди ее авторов были Ф. Эджуорт, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлин. И чаще всего термин «конкуренция» используется именно в структурном понимании. Рынок называется конкурентным, когда число фирм, продающих однородный продукт, настолько велико и доля конкретной фирмы на рынке настолько мала, что никакая фирма одна самостоятельно не может существенно влиять на цену товара путем изменения объема продаж [4, с. 51].

При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы фирм друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют в нем. В центре находится установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. На конкурентном рынке все фирмы независимы друг от друга в том смысле, что действия одной фирмы не оказывают заметного влияния на поведение других фирм. Ни одна фирма не может стать лидером на рынке, то есть, не возможна монополия.

Также существует функциональный подход к определению конкуренции. Он связан с именем Й. Шумпетера. Он определял конкуренцию как борьбу старого с новым. Этую борьбу ведут предприниматели - организаторы производства,

прокладывающие новые пути, осуществляющие новые комбинации ресурсов. Задача предпринимателя - осуществить реализацию нововведений, борясь с рутиной, не делать то, что делают другие. Тогда он может выиграть в конкурентной борьбе, вытеснив с рынка тех предпринимателей, которые пользуются устаревшими технологиями или выпускают не пользующуюся спросом продукцию [5, с. 29]

Таким образом, обобщив все подходы к определению конкуренции, отметим, что конкуренция - это борьба между товаропроизводителями, между поставщиками товаров (продавцами) за лидерство, за первенство на рынке, за «кошелек» потребителя.

Конкуренция служит одним из важнейших способов повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев.

Конкуренция есть цивилизованная форма борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов. Благодаря экономической свободе, сопутствующей ей конкуренции, рыночная экономика превосходит командно-административную, в которой конкуренции нет места.

Конкуренция, как любое явление, имеет и положительные, и отрицательные стороны. Положительными сторонами являются:

- постоянный поиск и использование новых возможностей на предприятии;
- совершенствование техники и технологий;
- стимулирование повышение качества товара наряду со снижением затрат на производство.

Отрицательные стороны конкуренции:

- реализация принципа «все или ничего» в отношении конкурентов;
- большая вероятность неудач [6, с. 38].

На конкурентоспособность продукции влияют большое количество фак-торов.

При его производстве: себестоимость затрат, производительность труда;

соотношение себестоимости и прибыли, инновационность. При его потреблении: цена продажи, качество; послепродажное обслуживание.

В зависимости от структуры рынка, выделяют несколько типов конкуренции.

Чистая (совершенная) конкуренция. Это такое состояние рынка, когда большое количество фирм производит аналогичную продукцию, но ни размер самих фирм, ни другие причины не позволяет хотя бы одной из них воздействовать на рыночную цену. Чистой конкуренции присущи следующие свойства:

- на рынке действует значительное количество продавцов, ни один из которых не в состоянии повлиять на объем и цены товаров;
- на рынке - большое количество мелких покупателей, ни один из которых не в состоянии повлиять на спрос и цены товаров;
- товары являются однородными или весьма близкими по своим свойствам;
- продавцы и покупатели проинформированы о ситуации на рынке [28, с. 32].

Конкуренция является необходимым элементом рыночного механизма. Однако характер конкуренции может быть различным, что существенно влияет на способ достижения рыночного равновесия [30, с. 57].

Строго говоря, совершенная конкуренция в чистом виде никогда и нигде не существовала. Ее можно рассматривать как идеальную ситуацию, анализ которой необходим для понимания принципов функционирования рыночного механизма. Независимо от типа рыночных структур необходимым условием их нормального функционирования является экономическая свобода, самостоятельность, независимость субъектов экономических отношений.

В условиях совершенной конкуренции при любом сложившемся уровне цен существует своего рода «внешний барьер», при котором производители или вступают на данный рынок, или же выталкиваются из него. Повышение цены обуславливает появление новых предприятий и сохранение старых. Снижение

цены приводит к тому, что фирмы с высоким уровнем затрат становятся нерентабельными и должны покинуть данный рынок [7, с. 47].

**Чистая (абсолютная) монополия.** Рынок считается абсолютно монопольным, если на нем функционирует единственный производитель, причем этому продукту нет близких заменителей в других отраслях. Границы отрасли и границы фирмы совпадают. Особенности:

- в пределах рынка есть только одна фирма-продавец. Товар не имеет заменителей;
- цена товара находится под контролем монополиста.

При такой форме организации рынка существует единственный продавец определенного товара. Предложению предприятия, занимающего монопольное положение, противостоит на рынке совокупный спрос всех покупателей товара в пределах географических и товарных границ соответствующего рынка (мировых, национальных, местных). Если в условиях свободной конкуренции любой продавец мог продать определенное количество товара по не зависящей от него рыночной цене, то монопольное предприятие регулирует как объем продаваемой продукции, так и ее цену. Обладая абсолютной рыночной властью, оно может варьировать объем выпускаемой им продукции, ее цену, другие существенные условия продажи.

Предприятие может выпускать как один вид продукции, так и много ее видов, но в любом случае оно будет считаться занимающим монопольное положение только по тому виду продукции, для которого полностью отсутствуют производители-конкуренты [8, с. 47].

**Монополистическая конкуренция.** Данная рыночная структура имеет сходство с совершенной конкуренцией, за исключением того, что в отрасли производится подобная, но не идентичная продукция. Отличительными чертами данной конкуренции являются:

- в пределах рынка действует достаточно большое количество продавцов и покупателей. Однако каждый из продавцов близок к тому, чтобы держать под

контролем цену своего продукта, так как последний по своим характеристикам имеет ряд существенных отличий;

- покупатель в этом случае не в состоянии найти источник товара-заменителя на данном рынке.

Олигополия - ситуация на рынке, при которой небольшое число крупных фирм производит основную часть продукции всей отрасли. На таком рынке фирмы осознают взаимозависимость своих продаж, объемов производства, инвестиций и рекламной деятельности. Особенности олигополии:

- в пределах рынка действует всего несколько достаточно крупных продавцов, которые обеспечивают основную массу продаж однородных товаров на данном рынке;

- большое количество покупателей обслуживается олигополистами;

- любое изменение стратегии и тактики непосредственно отражается на деятельности остальных;

- каждый олигополист стремится предугадать действия своего конкурента и опередить его. На практике цены на рынке в условиях олигополии стабильны, так как слишком велика цена ошибок;

- олигополисты в большинстве случаев тяготеют к заключению так называемых «карельных соглашений», т.е. неформальных договоров о разделе рынков сбыта, сфер влияния и ценовой политике. Важно знать, что в соответствии с законодательством многих стран такие действия обычно считаются противоправными [4, с. 23].

Конкурентная позиция — положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде [30, с. 159].

Конкурентные позиции участников рынка выступают в теории конкуренции обобщенным выражением конкретного положения, которое они занимают в конкурентной среде по отношению к конкурентам и другому окружению в процессе их профессиональной деятельности по управлению собственным бизнесом.

Термин «позиция» имеет различные толкования в современной российской и зарубежной литературе по экономике, управлению и бизнесу. Наряду с понятием «конкурентные позиции» встречаются термины «рыночные позиции», «ценовые позиции», «потребительские позиции», «маркетинговые позиции», «ресурсные позиции». Каждую из перечисленных дефиниций следует использовать в соответствии с присущим им изначальным смыслом.

Так же можно сказать, что конкурентная позиция компании — фиксированное для определённого момента времени положение компании относительно её конкурентов. Она формируется в процессе осуществления субъектом предпринимательства конкурентных действий (воздействий на конкурентов и их противодействия), в ходе которых происходит реализация потенциала конкурентоспособности данной компании. Приобретение конкурентной позиции компанией влияет на изменение уровня, а также на возможности реализации конкурентоспособности последующих конкурентных действий...  
...Конкурентное позиционирование компании — это совокупность конкурентных действий, направленных на изменение или удержание занимаемой конкурентной позиции» [24, с. 65].

Конкурентными являются позиции, занимаемые участниками рынка по отношению к конкурентам и остальному окружению (потребителям, поставщикам, работникам, государству, общественности), измеряемые с помощью сопоставления объёмов продаж товаров/услуг/работ конкурентов. С помощью этих оценок достигается понимание того, позиции какой стороны являются преимущественными. Соотношение конкурентных позиций сторон всегда определяется с помощью выявления более выгодных, менее выгодных, либо взаимно выгодных позиций. Желательные конкурентные позиции участников рынка должны быть преимущественными — более выгодными. В результате сравнения конкурентных позиций можно сделать вывод, оценив их как лучшие (очень сильные), хорошие (сильные), средние, плохие (слабые), худшие (очень слабые) [29, с. 116].

В процессе деловой конкуренции каждая фирма занимает, отстаивает, укрепляет свои конкурентные позиции относительно потребителей, поставщиков, нанятых работников, конкурентов и др. Эти позиции формируются исходя из их законных интересов и задач по ведению бизнеса. В свою очередь окружение формирует по отношению к ним собственные позиции сообразно своим интересам и задачам деятельности.

Достижение сторонами конкурентных позиций указывает на то, чего добились участники рынка сами, взаимодействуя с конкурентами, и чего они не позволили или позволили добиться соперникам, предпринимая собственные конкурентные действия. Сравнивая конкурентные позиции сторон, можно выяснить степень и масштабы опережения участниками рынка своих конкурентов, либо отставания от них; определить конкурентоспособность предприятия [2, с. 187].

Изменения во взаимных отношениях конкурентов всегда оцениваются в сравнении с тем, как изменились объёмы продаж каждого из соперников в рассматриваемый период. А это влияет на оценки других конкурентных результатов участников рынка и на характер отношений участников рынка со всем своим конкурентным окружением [9, с. 357].

Оценка конкурентных результатов деятельности участников рынка по размерам их конкурентных позиций по отношению к соперникам является наиболее важной характеристикой результатов их участия в деловой конкуренции. Каждый участник рынка формирует свою позиции по отношению к каждому конкуренту, стремится её занять и отстоять в соперничестве с ним. Эти позиции должны фиксировать взаимное положение участников рынка как конкурентов.

Поскольку участники рынка не оказывают услуги конкурентам, как остальному окружению, не поставляют им товары и не выполняют для них работы, которые влияли бы на повышение их конкурентной ценности, взаимные конкурентные позиции сторон характеризуются предельной простотой. Желательными для них являются позиции превосходства: участники рынка стремятся занимать и отстаивать лучшие — наиболее выгодные или хорошие — более

выгодные конкурентные позиции, оставляя соперникам, соответственно, худшие — наименее выгодные или плохие — невыгодные позиции.

Поэтому обеспечение участниками рынка преимущественных, по сравнению с конкурентами, позиций в конкурентной среде является одним из основных результатов их участия в конкуренции. Эти результаты количественно фиксируются, прежде всего, в сравнительных размерах продаж в тех секторах/сегментах рынка, где отмечается наличие конкуренции, и тем потребителям, которые признаются общими для сравниваемых участников рынка.

Участники рынка занимают и отстаивают конкурентные позиции, выступая сторонами продуктовой, отраслевой, межпродуктовой, либо межотраслевой конкуренции.

Конкурентные позиции фирмы могут быть:

- аргументированными и неаргументированными;
- устойчивыми и неустойчивыми;
- прочными и непрочными;
- сильными и слабыми [3, с. 68].

Качественная и количественная определённость конкурентных позиций означает, что позиции субъектов бизнеса на конкурентном рынке всегда являются определёнными и соизмеримыми.

Многообразие направлений и предметов деятельности компании обуславливает и многообразие её конкурентных позиций по отраслям и товарным группам. Таким образом, одна и та же фирма может приобретать различные конкурентные позиции в системе бизнеса.

Конкурентные позиции субъекта бизнеса способны меняться под воздействием:

- динамики сроков и скорости фирмы деловой деятельности;
- динамики конкурентного потенциала фирмы;
- изменения величины рентабельности (убыточности) фирмы [11, с. 40].

В настоящее время основой рынка является конкуренция. Между собой конкурируют не только производители товаров и услуг, но и потребители. В ре-

зультате этого потребитель получает более качественные товары или более низкие цены на одноименные товары [5, с.58].

Конкурентная среда предприятия является понятием, для которого не существует единого определения. Разные авторы трактуют данное определение по разному. Рассмотрим в таблице 1.1 подходы к определению понятия конкурентная среда, предлагаемые различными авторами.

Таблица 1.1 – Трактовки понятия «конкурентная среда» разными авторами

Автор	Конкурентная среда - это
Усик Н.И.	институциональные условия координации деятельности субъектов рынков. В данном случае конкурентная среда связана с государственным или региональным образованием, которое имеет развитую инфраструктуру, более или менее унифицированные инструменты бюджетно-налоговой, кредитно-денежной политики и соответствующие институты [20, с.20]
Вальтер Ойкен	конкурентный порядок на основе законодательно закрепленных норм и правил хозяйствования, изменяющийся под воздействием оперативного мониторинга результатов реализации установленных целей [25, с.43].
Азоев Г.Л.	совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в ходе конкурентной борьбы и определяющих интенсивность конкуренции.
Портер М.	совокупность качественных и количественных показателей, характеризующих состояние развития конкуренции.

Из определений, приведенных первыми двумя авторами следует, что понятие «конкурентная среда» основывается на географически определенной территории, имеющей развитую инфраструктуру, унифицированные инструменты бюджетно-налоговой, кредитно-денежной политики и соответствующие институты.

Важно отметить, что конкурентная среда это временная категория, на которую оказывают воздействие конкретные участники конкурентной борьбы. Сущность конкурентной среды заключается в обеспечении механизма конкуренции.

Конкурентная среда – рынок, на котором свободно соперничают независимые продавцы за право продать свой товар свободному покупателю [12, с. 22].

Конкурентная среда состоит из следующих основных элементов:

1. Государство;

2. Товары заменители;
3. Конкуренты;
4. Поставщики;
5. Потребители [29, с. 54].

К важнейшим факторам, которые формируют конкурентную среду, традиционно относят «пять сил конкуренции», предложенных М. Портером:

Первая: Соперничество между конкурентами продавцами одной отрасли.

Конкуренция основана на маневрировании конкурирующих фирм-производителей различных версий одного и того же товара или услуг данной рыночной ниши. Основными чертами такой между фирменной конкурентной борьбы является:

1. Борьба за более выгодное рыночное предложение, которое состоит в желании каждого завоевать свою рыночную нишу потребителя.

2. Конкурентные стратегии, которые фирмы-соперники могут сформировать и пути, которые они могут найти для реализации стратегий различные. Фирмы ограничены, в основном, своими мыслями о том, что и как сработает на данном рынке, и что вообще является юридически законным.

3. Свежие конкурентные условия могут приниматься время от времени одним или многими соперниками. Как долго фирма не пересматривает своих конкурентоспособных стратегий или частота капитальных изменений зависит от рыночного успеха, а длительность конкурентных усилий зависит от стратегии фирм-соперников [1, с. 73].

4. Фирма имеет весомые причины выбирать конкурентные стратегии, которые в равной степени не могут быть не с имитированными и не обойденными. Предлагая покупателям то, что не может быть быстро, легко и дешево продублировано, фирма получает не только рыночный успех, но и уникальный конкурентный результат, который может быть выражен в получении сверхприбыли.

5. Соперничество между фирмами приносит одним фирмам успех, другим поражение. Стратегический успех может дать фирме возможность влиять и да-

же контролировать направление действия рыночных сил и конкурентных усилий. Результатом акций и контракций является создание новых условий рыночного спроса и предложения. Однако сами они, контролируя рыночную ситуацию, могут быть подчинены конкретным рыночным событиям. Стратегии фирм-конкурентов влияют на рынок, а рынок в свою очередь на выбор тех стратегий, которые могут быть применены с определенным ожидаемым успехом только в данных условиях конкретного рынка [30, с. 208].

Вторая: Конкуренция со стороны товаров, которые производят фирмы в других отраслях, которые являются заменителями и конкурентами с точки зрения цены.

Конкурентные силы, которые возникают вследствие наличия заменителей товаров, сталкивают продавцов по следующим причинам:

1. Цены и доступность товаров-заменителей создают ограничение для цен производителей, что в свою очередь ограничивает потенциальную величину прибыли.

2. Не смотря на то, что производитель может выделить свой товар качеством, снизить цены за счет снижения затрат или другим способом дифференцировать свой товар от заменителя, он все же стоит перед риском снижения роста продаж и прибыли относительно соответствующих действий, которые осуществляют конкуренты. Чем сильнее чувствительность продаж товара от цен заменителей, тем сильнее зависимость фирмы от соперника.

3. Конкуренция со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатели могут отдать им преимущество [4, с. 137].

Третья: Угроза входа на рынок новых конкурентов.

Уровень входящих барьеров обусловливается рядом причин, среди которых можно выделить следующие:

1. Основной тип производства в отрасли и связанный с ним уровень отраслевой себестоимости.

2. Степень дифференцирования товара.

3. Доступность каналов распространения продукции.

4. Необходимость в дополнительных капиталовложениях.

5. Консерватизм существующей системы поставок [25, с. 115].

Четвертая: Экономические возможности и торговые способности поставщиков.

Поставщики влияют на конкурентную борьбу двумя способами: ценой и качеством товаров, которые поставляются. Условия, с помощью которых это влияние существенно увеличивает интенсивность конкуренции, сводится к следующим обстоятельствам:

1. Небольшое количество поставщиков, имеет возможность решать политику поставок, выбирать наиболее выгодные позиции поставок, отказать нежелательным клиентам.

2. Отрасль потребляет незначительную часть продукции, которую производят поставщики и поэтому изменение цен на данную продукцию не существенно влияет на себестоимость и цену конечных товаров, которые производятся в отрасли.

3. Продукция, которую поставляют, играет важную роль в конечном продукте, который выпускается потребителем. Это обстоятельство закрепляет зависимость потребителя от поставщика.

4. Отсутствие эффективных заменителей продукции, которая поставляется, уменьшает возможность выбора и уменьшает уровень требований по характеру товаров, которые поставляются.

5. Высокая степень дифференциации продукции является следствием высокого уровня специализации, что усложняет для потребителя поиск других поставщиков аналогичной продукции.

6. Низкий уровень вертикальной интеграции у потребителя, при котором он не может производить на своих мощностях продукцию, которую покупает и вследствие этого, высокая зависимость от внешних поставок [27, с. 61].

Пятая: Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Потребители сталкивают интересы предприятий, которые конкурируют между собой, с помощью специальных способов влияния на рынок. Сила влияния различных групп потребителей на интенсивность конкуренции будет значительной при наличии следующих условий:

1. Потребители покупают большую часть продукции, которую производит предприятие, и за счет оказывают давление на него под угрозой уменьшения объемов закупок.

2. Купленная продукция составляет значительную часть бюджета потребителя, что делает его более чувствительным к изменению цен, качества и других коммерческих характеристик товара.

3. Высокая степень стандартизации продукции обуславливает ситуацию, в которой есть большой выбор производителей аналогичного товара, а потому отсутствуют препятствия для перехода потребителей к другому производителю данного товара.

4. Продукция, которую покупают, не имеет значительного влияния на качество конечного продукта, который производит потребитель. В этом случае потребитель более чуткий к ценам и желает не допустить ее повышения.

5. Потребитель имеет различную информацию о продукции, поэтому полная информация об объемах, цене, типе, себестоимости продукции, которая производится, увеличивает возможность выбора и за счет этого способствует обострению конкуренции в отрасли.

6. Высокая степень организации потребителей, наличие союзов потребителей, специальной прессы, законов о правах потребителей повышает уровень интенсивности конкуренции в отрасли [3, с. 126].

Г.Л. Азоев выделяет дополнительный фактор – государственную политику в сфере регулирования конкуренции [1, с.89].

Для объективной и комплексной диагностики конкурентной среды многие ученые рекомендуют учитывать также тип конкуренции на рынке (монополистическая конкуренция, олигополистическая конкуренция, чистая монополия), структуру отрасли (раздробленная, концентрированная), стадию

жизнен-

ного цикла отрасли (зарождение, развитие, зрелость, стагнация).

Происходящие в экономике изменения привели к тому, что конкурентная среда современного предприятия стала более широкой и динамичной и вышла за рамки пяти конкурентных сил М. Портера. Так, конкурентная среда практически любой отрасли экономики формируется в результате комплексного воздействия и других факторов внешней среды: глобализации экономики, развития современных информационных технологий и инноваций, демографических, экологических и социальных факторов, а также развития других отраслей экономики [22, с.78].

## **1.2. Методическое и информационное обеспечение изучения конкурентной позиции предприятия**

Сложность исследования и оценки конкурентоспособности предприятия заключается в необходимости и возможности непрерывного отслеживания риска, в первую очередь приоритетных конкурентов, так как конкурентоспособность оценивают при сравнении деятельности предприятий-конкурентов.

Трудность доступа к информации о деятельности конкурентов не должна создавать у руководителя предприятия, производителя ПРУ, необоснованного мнения о его превосходстве над своими конкурентами, чтобы не ослаблять усилий предприятия, направленных на достижение и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности. Следует помнить, что конкурентоспособность предприятия является приобретенным, заработанным качеством, которое надо подтверждать постоянно, чуть ли не ежедневно и ежечасно [27, с. 55].

Целью исследования является получение достоверной информации для принятия руководством предприятия решения о корректировке концепции конкурентоспособности предприятия и стратегии ее достижения, поддержания, развития. Для клиентов информация о конкурентоспособности предприятия

используется для реализации конкретных планов в отношении данного предприятия – заявок, заключения договоров и контрактов, инвестирования и др.

В современной экономической теории выделяются различные подходы к анализу конкурентной позиции на рынках, поведения предприятий и факторов конкурентного успеха. Ф.М.Шерер и Д.Росс анализируют структурные характеристики современных индустриальных экономических систем, оказывающих активное влияние на состояние конкурентной позиции и среды, поведение продавцов и покупателей, от действий которых формируется и зависит результативность функционирования отдельных отраслей или товарных рынков. Экономическая теория традиционно делает вывод о том, что структура рынка (отрасли) влияет на ее поведение, и, в конечном итоге, на результаты ее деятельности [15].

Оценка состояния конкурентной позиции на товарных рынках осуществляется на основе всей получаемой информации от органов власти и управления, продавцов, покупателей, конкурентов, в том числе общественных, научных, коммерческих и некоммерческих организаций, экспертов.

При анализе состояния конкурентной среды на федеральных и региональных товарных рынках, определении количественных и качественных характеристик необходимо последовательное выполнение ряда операций [18].

Алгоритм анализа конкурентной позиции представлен на рисунке 1.1.

Анализ конкурентной позиции будет наиболее продуктивен, если будет собрана максимально детальная информация о самых важных на рынке конкурентах. Эти данные для анализа конкурентной среды вполне можно извлечь из маркетинговых исследований деятельности конкурентов. На рис.1.2 представлены основные источники информации о конкурентах и их продуктах, необходимые для анализа.

Краткая характеристика товара дается для возможности соотнесения его с товарами фирм-конкурентов и определения товаров заменителей.

Определение источников информации

Краткая характеристика товара

Возможность взаимозаменяемости данного товара

Определение продуктовых границ рынка

Выявление субъектов товарного рынка (количества и состава продавцов и покупателей)

Определение географических границ рынка

Вычисление объема товарного ресурса рынка

Расчет доли хозяйствующего субъекта на рынке

Расчет показателей концентрации рынка

Определение степени открытости рынка

Определение качественных показателей состояния рынка (барьеры входа на рынок)

Анализ рыночной власти и рыночного потенциала хозяйствующего субъекта

Выводы о развитости или неразвитости конкуренции на товарном рынке и выработка предложений по регулированию рынка

Рисунок 1.1 – Алгоритм оценки состояния конкурентной позиции



Рисунок 1.2 – Источники информации для анализа конкурентной позиции

Выявление продуктовых границ рынка представляет собой процедуру определения:

- его потребительских свойств;
- товаров-заменителей;
- товарной группы (группы товаров, рынки которых расцениваются как один товарный рынок) [30, с. 52].

По мнению Розановой Н.М., в основе определения продуктовых границ рынка должно лежать мнение покупателей (как физических, так и юридических лиц) о взаимозаменяемости товаров, составляющих одну товарную группу. Определение изучаемого товара осуществляется по показателям, состав которых дифференцируется в зависимости от вида и назначения товара [24, с. 70].

Выявление товаров-заменителей, включаемых в определяемую товарную группу, осуществляется по критерию взаимозаменяемости товарной продукции. При этом необходимо учитывать два аспекта взаимозаменяемости товаров: с точки зрения их использования – взаимозаменяемость по потреблению (спросу) и с точки зрения их производства – взаимозаменяемость по производству.

После определения товарных границ рынка и установленного состава продавцов и покупателей следует оценить географические границы рынка.

Географические границы товарного рынка определяют территорию, на которой покупатели из выделенной группы имеют экономическую возможность приобрести рассматриваемый товар и не имеют такой возможности за пределами этой территории. Определение географических границ рынков зависит от того, на каком этапе воспроизводственного цикла (производство или сфера обращения) рассматриваются экономические взаимоотношения субъектов. При переходе товара из сферы производства к распределительным отношениям меняются точки пересечения экономических интересов субъектов воспроизводственного процесса и, как следствие, меняется география, структура и параметры рынка [15].

Рой Л.В. считает, что при проведении анализа состояния конкурентной среды и оценке концентрации рынков дополнительного исследования требует вопрос о степени экономической зависимости хозяйствующих субъектов, т. е. о том, в какой группе лиц (группах лиц) состоит отдельный хозяйствующий субъект. Для этого необходимо оценить информацию о взаимном владении акциями или взаимном участии в органах управления, т.е. уровень агрегации субъектов.

Товарный ресурс релевантного рынка определяется для конкретного временного интервала. Количественной характеристикой объема товарных ресурсов (емкости) рынка является общий объем реализации (поставки) товара всеми продавцами в географических границах рынка выделенной группе покупателей в стоимостных и (или) натуральных показателях. Обладатели прав собственности на все ввозимые и реализуемые товары включаются в состав конкурирующих на этом рынке субъектов [14].

Общий объем реализации (поставки) товара определяется как сумма реализации (поставки) товара на данном рынке всеми продавцами в натуральном или стоимостном выражении.

На основе представленной методике осуществляется также оценка рыночной концентрации продуктовых рынков.

Рыночная (экономическая) концентрация – сосредоточение экономически значимых признаков или характеристик в руках незначительного количества хозяйствующих субъектов (единиц или носителей информации) При этом аккумулируется как материальная, так и представительная власть [29, с. 298].

Для отслеживания текущего положения конкуренции на рынке Федеральная антимонопольная служба создала методику анализа и оценки конкурентной среды.

В соответствии этой с методикой анализ и оценка состояния конкурентной среды на потребительском рынке включает следующие этапы, представленные на рис.1.3:

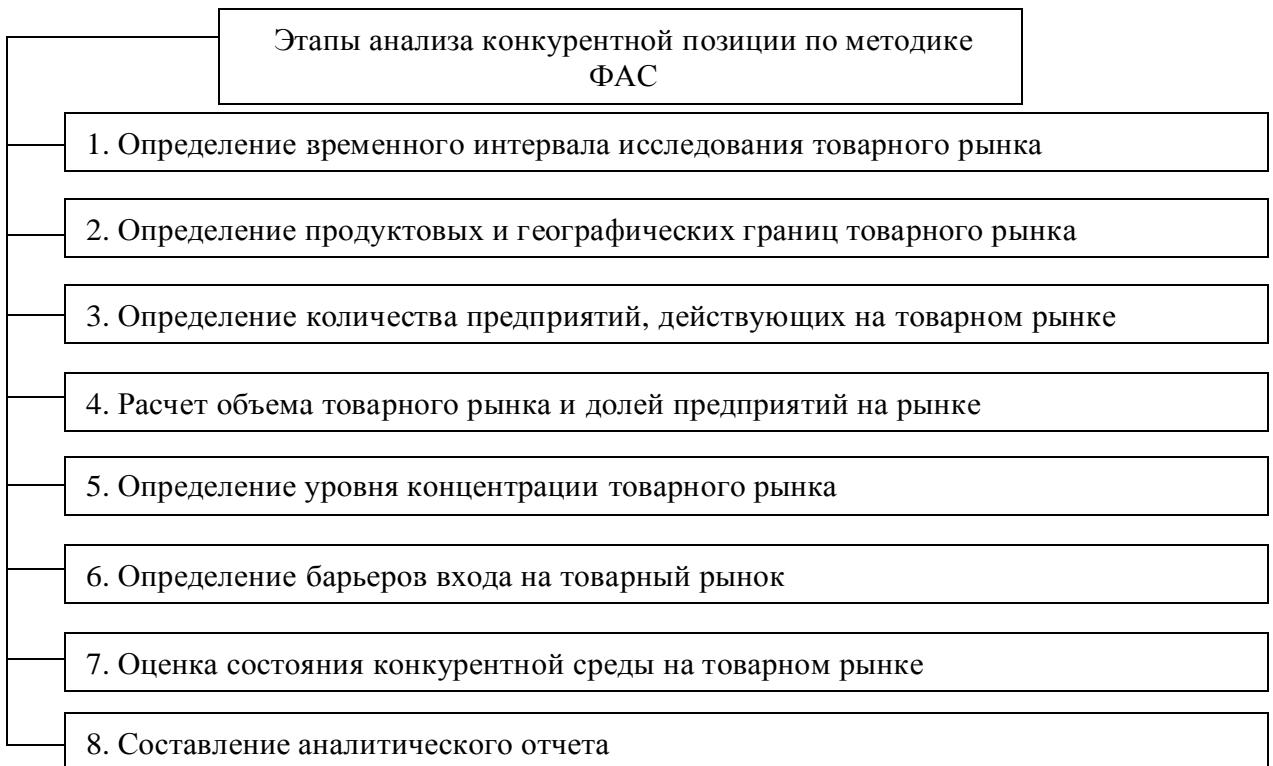


Рисунок 1.3 – Этапы анализа конкурентной позиции по методике ФАС

При этом в качестве исходной информации могут использоваться: данные государственной статистической отчетности, характеризующие деятельность предприятий; сведения, полученные от налоговых, таможенных и иных государственных органов, а также органов местного самоуправления; сведения, полученные от физических и юридических лиц; результаты товароведческих экспертиз, заключения специализированных организаций; данные ведомственных и независимых информационных центров и служб; данные объединений потребителей и объединений производителей; сообщения средств массовой информации; данные собственных исследований антимонопольного органа и данные антимонопольных органов других государств; данные маркетинговых, социологических исследований, выборочных опросов и анкетирования хозяйствующих субъектов, граждан, общественных организаций; технические условия и другие нормативы; обращения физических и юридических лиц в антимонопольный орган; данные иных источников [1, с.4].

На основе этой информации производится оценка состояния конкурентной позиции на товарном рынке и готовится аналитический отчет.

Помимо методики предложенный ФАС самыми распространенными методами анализа и оценки конкурентной среды являются SWOT-анализ и метод М. Портера.

В соответствии с методом, предложенным Майклом Портером, фирма должна изучить свое конкурентное положение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на фирму, которые характеризуются моделью движущих сил конкуренции.

М. Портер считал, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество. В конечном счете, фирма лидирует, если имеет прочное конкурентное преимущество. Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурента. Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания [23, с. 94].

Основным положением анализа конкурентной среды по методике Майкла Портера является способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на рынке, которое зависит не только от прямой конкуренции, но и от других конкурентных сил. А именно от потенциальных конкурентов, от товаров-заменителей, от клиентов и от поставщиков. Целью проведения конкурентного анализа по Портеру является идентификация благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться предприятие. Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, оказывая влияние на цены, которые может диктовать фирма; на расходы предприятия; на размер инвестиций, необходимых для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

Метод SWOT-анализа основывается на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, и установление взаимосвязей между ними.

По итогам SWOT-анализа составляется матрица стратегических мероприятий, где [21, с.50]: SO – мероприятия, необходимые для того, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании; WO – мероприятия, необходимые для преодоления слабых сторон и использования представленных возможностей; ST – мероприятия, использующие сильные стороны организации для минимизации угроз; WT – мероприятия, уменьшающие влияние слабых сторон для минимизации угроз.

У SWOT-анализа имеются существенные ограничения: он лишь инструмент для структурирования имеющейся информации; он не дает ясных и четко сформулированных рекомендаций, конкретных ответов [23, с. 101].

SWOT-анализ помогает наглядно представить основные факторы, а также оценить те или иные события. Простота SWOT-анализа обманчива, его результаты сильно зависят от полноты и качества исходной информации. Для проведения SWOT-анализа требуются либо эксперты с очень глубоким пониманием текущего состояния и тенденций развития рынка, либо очень большой объем работы по сбору и анализу первичной информации для достижения этого понимания. Ошибки, допущенные при формировании таблицы (включение лишних факторов или потеря важных, некорректная оценка весовых коэффициентов и взаимного влияния), не могут быть выявлены в процессе дальнейшего анализа (кроме совсем явных) – они приведут к неверным выводам и ошибочным стратегическим решениям. Кроме того, интерпретация полученной модели, а, следовательно, качество выводов и рекомендаций сильно зависят от квалификации экспертов, проводящих SWOT-анализ.

Сравнение основных методологий исследования конкурентной среды представлено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнение методологий исследования конкурентной среды отраслевого товарного рынка

	Сущность методологии	Достоинства	Недостатки	Условия применения
1	2	3	4	5
Методология ФАС	<p>Для оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках проводится расчетно-аналитическая работа по определению:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– продуктовых границ товарного рынка;</li> <li>– субъектов товарного рынка (количества и состава продавцов и покупателей);</li> <li>– географических границ товарного рынка;</li> <li>– объема товарного ресурса рынка;</li> <li>– доли хозяйствующего субъекта на рынке;</li> <li>– количественных показателей структуры товарного рынка</li> </ul>	<p>Всесторонняя и более полная оценка рынка и его состояния. Наличие методических рекомендаций, официальных пояснений и четкой технологии проведения анализа конкурентной среды. Наличие норм определяющих интенсивность конкурентной среды отраслевого товарного рынка</p>	<p>Сложность получения необходимой для анализа информации (коммерческая тайна). Безапелляционность полученных при анализе данных. Использование двух коэффициентов интенсивности конкуренции с двусмысленной интерпретацией</p>	<p>При анализе состояния конкурентной среды на федеральных и региональных товарных рынках;</p> <p>При разработке программы мер по преодолению барьеров входа на товарные рынки.</p> <p>При рассмотрении дел о нарушении антимонопольного законодательства</p>
Методология М. Портера	<p>Оценка степени подверженности рынка процессам конкуренции на базе анализа основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции, учитываются следующие группы факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов</li> <li>– ситуация в отрасли; – конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями – влияние товаров-заменителей; Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке оценивается экспертами по балльной шкале с учетом их значимости (вес). Кроме того, на этапе анализа факторов конкуренции осуществляется прогноз развития конкуренции на рынке на основе прогнозных оценок изменения действия каждого из факторов</li> </ul>	<p>Качественная информация о степени конкуренции на рынке отрасли и прогноз ее изменения, полученная от экспертов, вполне достаточна для анализа ситуации в отрасли и тенденций ее изменения при разработке маркетинговой стратегии фирмы. В качестве экспертов могут привлекаться менеджеры и ведущие специалисты предприятия</p>	<p>Субъективность оценки экспертов</p>	<p>Предлагаемая методика может быть использована при проведении маркетинговых исследований конкуренции на отраслевых рынках</p>

## Окончание таблицы 1.2

1	2	3	4	5
Метод SWOT-анализа	SWOT-анализ конкурентной среды подразумевает определение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей, рисков и выстраивание взаимосвязей между ними. Цель SWOT-анализа конкурентной среды – определение основополагающих факторов, которые следует принимать в расчет, когда прорабатывается стратегия. SWOT-анализ конкурентной среды имеет 6 первостепенных направлений: продукт, процессы, покупатели, дистрибуция, финансы и администрирование. Полученные при анализе данные непосредственно влияют на стратегические решения.	Простота использования. Широкий спектр использования метода. SWOT-анализ помогает выявить внутреннюю информационную базу. SWOT-анализ позволяет выявить все факторы, влияющие на организацию.	SWOT-анализ конкурентной среды имеет ряд ограничений: это только инструмент для придания структуры имеющимся данным. SWOT-анализ конкурентной среды не дает точных и оформленных рекомендаций или конкретных ответов.	Поскольку SWOT-анализ не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий

Таким образом, целесообразно применять комплексный подход к оценке конкурентной среды отраслевого товарного рынка, который должен включает достоинства рассмотренных методологий и позволит избежать рассмотренных недостатков.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что конкурентная среда – совокупность условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства, и их отношений в определенный период времени. Для анализа и оценки конкурентной среды предприятия используются три основных метода: методика, разработанная Федеральной антимонопольной службой, SWOT-анализ и модель конкурентных сил Портера [23, с. 110].

Таким образом, конкуренция является важнейшим элементом рыночной экономики, обеспечивающим ее эффективное функционирование. В то же время, формы и методы конкурентной борьбы принимают самые разные оттенки, что

зачастую приводит к необходимости государственного вмешательства и государствен-ному контролю над конкуренцией.

Предприятия, которые предполагают выйти на конкретный региональный рынок с собственным товаром, готовы к конкуренции. При этом, конечно, было бы весьма кстати, если бы предприятие заранее знало и об уровне конкуренции на этом региональном рынке, и о том, какие конкурентные стратегии следует ему приме-нить [25, с. 401].

Для этого предприятие должно обладать соответствующей информацией, со-брать и обработать которую на практике оказывается непросто.

Причиной тому – сложность такого явления как конкуренция и конкуренто-способность. Конкуренция каждого рынка определяется тем, насколько рынок мо-нополизирован; насколько рынок развит; как реагируют потребители на товар и конкурентные стратегии. Центральным объектом конкуренции является товар, по-требительские свойства которого принимаются или отталкиваются рынком.

Все эти обстоятельства привели к тому, что проблема разработки и реализа-ции региональных систем информационного обеспечения конкурентоспособности продукции является насущной практической задачей современной экономики.

### **1.3. Конкурентная стратегия предприятия как способ усиления собственных позиций в ходе конкурентной борьбы**

В современных условиях развития рыночных отношений предприятия остро ощущают влияние конкуренции на внутреннем и на внешнем рынке. Успех функционирования предприятий требует от них постоянной адаптации к изменениям, которые происходят во внешней среде. При этом на первый план выходит необходимость инновационного подхода в управлении предприятием и формирования конкурентной стратегии его деятельности.

Главной составляющей стратегии предприятия можно назвать конку-рентную стратегию. Данная стратегия представляет собой базовую основу эф-

фективной деятельности предприятия в конкурентной среде, которая выступает частью внешней среды и должна стать объектом для всестороннего анализа и изучения.

Конкурентная стратегия предприятия содержит в себе деловые подходы и инициативы для привлечения и удовлетворения потребностей потребителей, поддержания конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций предприятия. Задача предприятия при этом заключается в честной победе над конкурентами, завоевании конкурентных преимуществ и привлечения новых потребителей своей продукции [8, с. 200].

Конкурентные стратегии предприятий обычно включают наступательные и оборонительные действия, основанные на оправданных рыночными условиями действиях, краткосрочные тактические маневры для оперативного реагирования на изменения условий, и рассчитанные действия для продолжительного влияния на долгосрочные возможности предприятия и на его рыночные позиции относительно других участников рынка [2, с. 109].

Каждое предприятие стремится воспользоваться всеми способами и возможностями для привлечения потребителей, формирования их желания сделать следующую покупку, опережения своих конкурентов и получения ключевых преимуществ на рынке. Руководители предприятий определяют тактические и стратегические меры, которые учитывают специфику ситуации и состояние рынка. В настоящее время выработано множество вариантов конкурентных стратегий со своими преимуществами и особенностями. В связи с этим, можно сделать вывод, что вариантов разработки конкурентных стратегий столько, сколько конкурентов присутствует на рынке [10, с. 68].

Классификация конкурентных стратегий по уровню принятия стратегических решений представлена на рис.1.4.

Стратегию сокращения целесообразно реализовывать тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью увеличения эффективности, когда присутствуют

спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, к примеру, структурная перестройка и т.п. [7, с. 102].



Рисунок 1.4 – Классификация стратегий по уровню принятия стратегических решений

В таких случаях предприятия прибегают к применению стратегии целенаправленного и запланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий довольно часто проходит небезболезненно для предприятия. Тем не менее, необходимо четко понимать, что это такие же стратегии развития предприятия, как и стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственны возможные стратегии

обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий (рис. 1.5):



Рисунок 1.5 – Уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия

Задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности продукции и собственно конкурентоспособности предприятия. Следует выделять разные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии [3, с. 228].

Основа эффективной конкурентной стратегии субъектов предпринимательства – это наличие точных знаний и достоверной информации о структуре рынка, характере конкуренции на нем, а также оценка внутреннего потенциала предприятия и выработка конкурентных преимущества и ведущих позиций на рынке определенной отрасли [11, с. 123]. Факторы, влияющие на выбор стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия, представлены на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Факторы, влияющие на выбор стратегии предприятия

При поиске различных способов укрепления предприятием своих позиций на рынке необходима разработка стратегии реагирования на изменчивость рыночной среды. На уровне предприятия в долгосрочном периоде конкурентная стратегия решает следующие задачи [12, с. 139]:

- анализ особенностей внешней и внутренней среды и сравнение их с реальными и будущими возможностями предприятия, а также определение направлений экономического развития и структурных преобразований на предприятии;
- контроль за внешними и внутренними преобразованиями, влияющими на деятельность предприятия;
- продвижение основных идей и нововведений, способствуя их развитию и восприятию кадровым персоналом, заинтересованных в существовании

, функционировании и достижении целей предприятия.

На основе исследований российских и зарубежных ученых-экономистов выделяются несколько базовых стратегий повышения конкурентоспособности [14, с. 120]:

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. То есть преимущество в затратах перед конкурентами, а также возможность стать поставщиком на рынок более дешевых товаров. Недостаток стратегии проявляется в препятствовании таких факторов, как инфляция, изменчивость законодательства, ограниченность ресурсов.

2. Стратегия индивидуализации. Индивидуализация – это стремление сделать продукцию предприятия уникальной. Так чтобы она выгодно отличалась от товаров конкурентов и за счет этого стала более привлекательной для широкого круга покупателей. [12, с. 30].

3. Стратегия будет успешной в том случае, если тщательно будут изучены потребности потребителей-покупателей. Стратегии концентрации на рыночной нише. Направлена на сосредоточение внимания на узком сегменте (участке) рынка. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты, обслуживании покупателей выбранной рыночной ниши [8, с. 66].

4. Стратегия наилучшей стоимости. При предложенной стратегии необходимо сочетание низких издержек и высокого качества. Чтобы стать производителем с наилучшей стоимостью, предприятию необходимо обеспечить высокое качество продукции и придать ей нужные свойства при более низких, в сравнении с конкурентами, издержках.

5. Стратегия инновации. Инновации – это общественный, технический, экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших продуктов и технологий. Ориентированные на инновационную деятельность предприятия должны располагать высококвалифицированным персоналом, достаточными финансовыми ресурсами для создания и выхода нововведений на рынок.

6. Стратегия фокусирования. Используется, чаще всего, небольшими и мелкими предприятиями, которые организуют свою деятельность только на одном сегменте рынка и расположены в небольших населенных пунктах, т. е. деятельность направлена на определенный круг покупателей.

Составляющими стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия являются: товарно-рыночная стратегия, ресурсно-рыночная стратегия, технологическая стратегия, интеграционная стратегия, инвестиционно-финансовая стратегия, социальная стратегия, управленческая стратегия [22, с. 141] (рис. 1.7).

#### Конкурентные стратегии предприятия

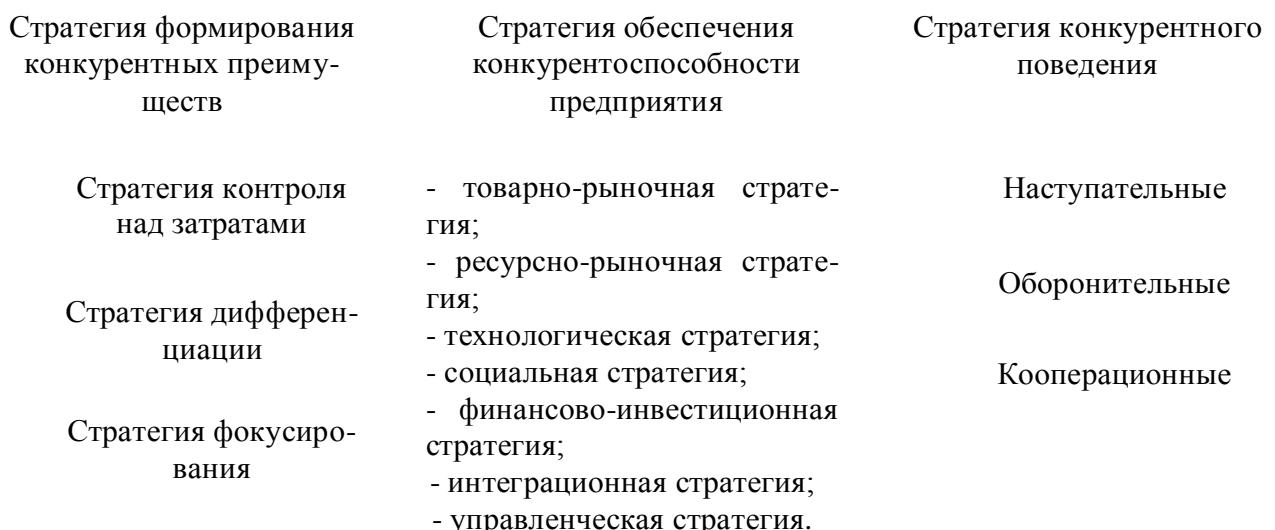


Рисунок 1.7 – Система конкурентных стратегий предприятия

Реализация конкурентной стратегии предприятия периодически сталкивается с проблемами и необходимостью корректировки действий в зависимости от изменений внешней среды, которые не поддаются контролю [5, с. 33]. Поэтому после разработки стратегии внедряется система оперативного управления реализацией данной стратегией. Эффективное управление реализацией стратегии выполняет следующие базовые функции: планирование, организацию, мотивацию и стимулирование, контроль.

Таким образом, конкуренция – это постоянный поиск и создание лучших условий для производителя, продавца и покупателя. Быть конкурентоспособным значит опережать своих соперников-конкурентов в привлекательности производства, сбыта и удовлетворения потребностей потребителей. Для поддержания уровня конкурентоспособности разрабатывается стратегия, чаще всего на несколько лет вперед, конкретизируется в определенном направлении и отображается в программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

Предложенные стратегии служат ориентиром будущей деятельности предприятия в зависимости от уровня его конкурентоспособности в целом и отдельных ее составляющих. На практике чаще используется совокупность стратегий в виде их рационального сочетания [26, с. 100].

Специалисты считают, что ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами абсолютно по всем параметрам. Поэтому необходима четкая расстановка приоритетов и разработка стратегий, в наибольшей степени соответствующих условиям рыночной ситуации и способствующих развитию сильных сторон предприятия – конкурентных преимуществ.

Итак, наряду с установлением для предпринимательской фирмы функциональной организации важное значение имеет определение конкурентной позиции данной фирмы и ее конкурентного статуса. Под конкурентной позицией предпринимательской фирмы понимается место данной фирмы на соответствующем сегменте или секторе рынка в соотношении с ее конкурентами [26, с. 103].

Конкурентная позиция фирмы может быть иначе названа ролевой функцией данной фирмы. Это название связано с пониманием процесса конкурентного взаимодействия данной фирмы во внешней среде как некоторого подобия театрального или иного игрового представления, в котором каждому их участников отводится вполне определенная роль. Тем самым ролевая функция фирмы представляет собой позицию, которую занимает предпринимательская

фирма в коммуникациях со своими конкурентами. Эта позиция и является той самой ролью, которую она играет по отношению к другим субъектам бизнеса.

Выбранная фирмой позиция не является неизменной, постоянной в системе конкурентных коммуникаций предпринимательской фирмы. Она может меняться и в этом случае изменениям подвергается ролевая функция фирмы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы.

Обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия. Известно, что уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, соответственно, могут быть выделены и различные направления в решении этой задачи.

В настоящее время, чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятия и организации осваивают новые виды услуг, новые формы бизнеса, выдвигают на первое место не только своих сотрудников, но и борются за каждого клиента. Изучается рынок, осуществляется сбор необходимой информации, которая анализируется, после чего разрабатываются стратегии освоения рынка.

ООО «Компаньон Красноярск» является филиалом новосибирской компании «Компаньон-Сибирь», целью которой является получение прибыли путем продажи и поставки товара. Основным видом деятельности ООО «Компаньон Красноярск» является оптовая и розничная торговля прочими пищевыми продуктами.

ООО «Компаньон Красноярск» стремится к устойчивому развитию, постоянно соизмеряет результаты своей деятельности с динамикой общественных изменений, оперативно реагирует на нужды социального окружения, заинтересовано относится к своим клиентам, разделяет с ними свои успехи, учится на их опыте. ООО «Компаньон Красноярск» превосходит таких конкурентов как «Пищепром» и «Агропром Крас», но уступает ООО «Пищевые ингредиенты» по таким параметрам как система планирования, повышение квалификации персонала, доля рынка, инвестиции.

Сильными сторонами ООО «Компаньон Красноярск» являются квалификация персонала, система сбыта, ценовая политика. К слабым сторонам деятельности предприятия можно отнести систему планирования, более низкую долю рынка и низкие инвестиции. Несмотря на то, что ООО «Компаньон Крас-

ноярск» не занимает лидирующую позицию среди соперников, оно еще способно конкурировать, за счет своих сильных сторон, а именно: большой опыт, продукция высокого качества, высокая известность предприятия, удовлетворенность клиентов в обслуживании.

У предприятия ООО «Компаньон Красноярск» имеется несколько альтернатив дальнейшего развития хозяйственной деятельности. Выбор конечной альтернативы повлияет на дальнейшую разработку стратегии развития предприятия. Для предприятия ООО «Компаньон Красноярск» наилучшим вариантом является выбор стратегии технологического развития, а именно разработка новых технологий предоставления услуг, способных обеспечить лидерство среди конкурентов.

Данная стратегия предполагает для предприятия ООО «Компаньон Красноярск» проведение следующих мероприятий: создание собственного интернет-магазина и новой услуги «доставка», что позволяет приобретать товар, не затрачивая лишнего времени; разработка стратегии продвижения предприятия.

Успешная реализация настоящей стратегии не только позволит решить поставленные задачи и достичь цели на среднесрочный период, но и будет способствовать экономическому развитию и повышению конкурентоспособности предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 2015. – 239 с.
2. Албастова, Л.Н. Технология эффективного менеджмента / Л.Н. Албастова. – М.: ПРИОР. – 2014. – 288 с.
3. Амблер, Т. Практический маркетинг / Пер. с англ.; Под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер. – 2014. - 400 с.
4. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг / О.Д. Андреева. – М.: Дело. – 2015. – 223 с.
5. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика фирмы / М.П. Афанасьев. – М.: Финстатинформ. – 2014. – 104 с.
6. Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С.Березин. – М.: Русская Деловая Литература. – 2014. – 416с.
7. Богатин, Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия / Ю.В. Богатин. – М.: Изд-во стандартов. – 2014. – 216 с.
8. Брасс, А.А. Основы менеджмента / А.А.Брасс. – Минск.: Высшая школа. – 2016. – 239 с.
9. Воронов, А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции / А.А. Воронов. – Краснодар. – 2014. – 346 с.
10. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова. // Российский экономический журнал. – Москва. – 2014. - № 3. – С. 67-77.
11. Герчикова, И.Н. Маркетинг: Организация. Технология / И.Н. Герчикова. – М.: Школа международного бизнеса МГИ. – 2016. – 80 с.
12. Гурков, И.Б. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции / И.Б. Гурков // Маркетинг. – Москва. – 2015. - № 1. - С. 20-31.

13. Долбунов, А. Маркетинговая концепция управления предприятием / А.Долбунов // Маркетинг в России и за рубежом. – Москва. – 2015. - №2. – с. 17-22.
14. Ермакова И. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2017. – №16. – С. 256-259. – URL <https://moluch.ru/archive/150/42409/>
15. Ермолов, М.О. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности / М.Ю. Ермолов. – М.: Юнити. – 2013. – 189 с.
16. Захарченко, В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / В.И. Захарченко. // Маркетинг. – Москва. – 2016. - №11. – С. 13-17.
17. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2015. – 236 с.
18. Клейнер, Г. Механизмы принятия стратегических решений / Г.Клейнер // Вопросы экономики. – Москва. – 2014. - № 9. – с.. 46-65.
19. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента / Э.М.Коротков. – М.: Де Ка. – 2014. – 287 с.
20. Максимов, И. Оценка конкурентоспособности предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – Москва. – 2016. - № 3. – С. 33-39.
21. Моисеева, Н. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы / Н. Моисеева, Л. Кнышева // Маркетинг. – Москва. – 2014. - №6. – С. 25-28.
22. Панкрухин, А. П. Маркетинг / А.П. Панкрухин. – М.: ИКФ Омега-Л. – 2015. – 656 с.
23. Портер, М. Э. Конкуренция / Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс». – 2017. – 495 с.
24. Родионова, Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л.Н. Родионова, О.Г. Кантор // Маркетинг в России и за рубежом. – Москва. -2016. - № 1. - С. 63-77.
25. Росситер, Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров / Пер. с англ. Под ред. Л. А. Волковой. – СПб.: Питер. – 2014. - 656 с.

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
Ю.Ю. Суслова  
«\_\_\_» 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 Маркетинг в торговой деятельности

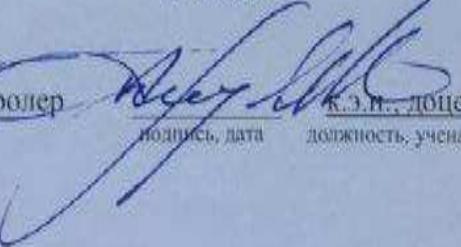
код и наименование специальности

Оценка конкурентной позиции предприятия

тема

Научный руководитель  д.э.н., профессор  
подпись, дата \_\_\_\_\_ должностная, ученая степень \_\_\_\_\_ Е.В.Щербенко  
инициалы, фамилия

Выпускник  451406759  
подпись, дата \_\_\_\_\_ Н.С.Логинова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер  к.э.н., доцент  
подпись, дата \_\_\_\_\_ должностная, ученая степень \_\_\_\_\_ А. В. Волошин  
инициалы, фамилия

Красноярск 2018