

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

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Ю. Ю. Суслова
подпись инициалы, фамилия
«____» ____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»
«Разработка конкурентной стратегии предприятия
(на материалах ООО «Перфект»)»

Руководитель

подпись, дата

к.э.н., доцент

должность, ученая степень

О. Г. Алешина

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

С. С. Смирнов

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

к.э.н., доцент

должность, ученая степень

А. В. Волошин

инициалы, фамилия

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические и методологические особенности разработки конкурентной стратегии предприятия	6
1.1 Конкурентная стратегия: понятие, сущность, виды и подходы к ее определению	6
1.2 Методика разработки конкурентной стратегии предприятия	21
1.3 Информационно - методическое обеспечение разработки конкурентной стратегии предприятия	33
2 Исследование конкурентной среды ООО «Перфект».....	47
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Перфект».....	47
2.2 Исследование влияния конкурентов на деятельность ООО «Перфект»	61
2.3 Оценка конкурентного положения ООО «Перфект».....	69
3 Разработка конкурентной стратегии ООО «Перфект».....	76
3.1 Выбор вида конкурентной стратегии ООО «Перфект».....	76
3.2 Программа мероприятий по разработке конкурентной стратегии для ООО «Перфект».....	85
3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий в рамках реализации конкурентной стратегии ООО «Перфект».....	96
Заключение	104
Список использованных источников	108

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях усиливающейся конкуренции на мировом и территориальных рынках формирование прибыли организации, наряду с другими задачами, становится более трудно достижимой. 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 максимальную возможную долю рынка.

Конкуренты растут ежегодно, также растут и потребности покупателей, причем потребитель сегодня более образованный и в связи с этим более требовательный к качеству продукции той или иной организации. Поэтому одной из основных задач, встающих перед организациями, является разработка и реализация конкурентной стратегии, которая представляет собой четко выстроенный план борьбы с конкурентами или типовой образ действий, разработанный и в дальнейшем реализуемый при наступлении определённой ситуации.

Тема данной бакалаврской работы – разработка конкурентной стратегии для предприятия является весьма актуальной, так как в условиях рыночной экономики конкуренция между предприятиями весьма обостряется, особенно в торговле, которая на сегодняшний момент является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в России. Поэтому наличие у компании адекватной конкурентной стратегии является главным фактором успеха. Данное обстоятельство заставляет конкурирующие предприятия постоянно идти на создание и удержание конкурентных преимуществ – одна из самых актуальных проблем. Достижение и удержание конкурентных преимуществ – это не только заветное желание, но и основная стратегическая цель каждой компании. Иногда все зависит от удачного стечения обстоятельств, но все же лучше положиться на методический аппарат, который позволит объективно оценить открывающиеся возможности и корректировать узкие места.

В большинстве современных работ в области стратегического менеджмента и маркетинга понятие конкурентной стратегии трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли. Следовательно, конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Целью данной работы является разработка и обоснование конкурентной стратегии конкретного предприятия. Для достижения данной цели выполняются конкретные задачи:

- излагаются теоретические и методологические аспекты разработки конкурентной стратегии;
- анализируется внутренняя и внешняя среда предприятия сферы торговли ООО «Перфект» и основные показатели его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны;
- разрабатывается стратегия деятельности предприятия, создаются предпосылки для её успешной реализации, оценивается социально-экономическая эффективность проекта.

На сегодняшний день в сфере изучения конкурентной стратегии представлено значительное количество теоретических работ (в частности, Д. Рикардо, И. Крависа, Дж. Ванека, М. Портера, М. Познера, К. Эрроу, Т. Левитта, У. Бролля, С. Хаймера, С. Киндлебергера, Х. Джонсона, Д. Тисса, Р. Кавса, Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова, В.Г. Юданова, П.И. Голубкова и др.).

При анализе теорий, так или иначе затрагивающих проблему формирования конкурентных стратегий, становится очевидно, что при всем многообразии подходов все они ориентированы на производственно-сбытовые и торговые предприятия, особенности формирования конкурентных стратегий предприятий, предоставляющих услуги населению, остаются практически неизученными.

Объектом исследования выступает предприятие сферы розничной торговли ООО «Перфект».

Предметом исследования являются инструменты формирования конкурентной стратегии.

Теоретической и методической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых экономистов в области теории конкурентной стратегии, работы российских аналитиков, касающиеся процессов происходящих в сфере услуг по предоставлению сотовой связи.

Практическая значимость исследования связана с его прикладным характером, то есть с возможности внедрения разработанной стратегии на предприятие.

Бакалаврская работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы. Общий объем работы 107 страниц.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Конкурентная стратегия: понятие, сущность, виды и подходы к ее определению

Успешное функционирование и развитие предприятия в рыночной экономике требует обоснованного подхода к формированию его конкурентной стратегии. Целевая направленность этого процесса предполагает необходимость определения роли и значения стратегии в деятельности, предприятия, рассмотрения экономического содержания понятия стратегии предприятия.

В экономической литературе встречаются различные определения стратегии. В ранних экономических работах под стратегией понимается определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждения курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [36]. В большинстве современных работ понятие стратегии трактуется как совокупность правил, которыми должно руководствоваться любое предприятие, если его целью является достижение и поддержание устойчивого долговременного финансового положения в соответствующей отрасли [44].

Конкурентная стратегия, трактуется в литературе как совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли [44].

Прежде чем обратиться к проблемам методологии формирования конкурентной стратегии предприятия, рассмотрим существующие определения конкуренции и конкурентоспособности.

Конкуренция является одной из самых известных и фундаментальных экономических категорий. Однако сам термин «конкуренция» часто понимается экономистами в различных смыслах. История развития теории конкурентных взаимодействий берет свое начало от принципа «невидимой руки» Адама Сми-

та, который ввел особую поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно, преследуя свою частную выгоду [61]. При этом рыночная конкуренция является неким механизмом развития экономики, реализуя интересы всех экономических субъектов и общества в целом.

Теория конкуренции была обобщена Адамом Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776г.), в которой он впервые сформулировал понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения); сформулировал главный принцип конкуренции – принцип «невидимой руки», в соответствии с которым «дергая» за ниточки марионеток — предпринимателей, «рука» заставляет их действовать в соответствии с неким «идеальным» планом развития экономики, безжалостно вытесняет предприятия, занятые производством не нужной рынку продукции; разработал теоретически очень тонкий и гибкий механизм конкуренции, который объективно уравновешивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями (тонкость механизма конкуренции заключается в том, что при сокращении спроса на товар наибольшие трудности испытывают предприятия, выпускающие некачественную или излишне дорогую продукцию; гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки во внешней среде: быстро адаптируются к среде мобильные предприятия); определил основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса); разработал модель усиления и развития конкуренции, доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей потребителей и наилучшее использование ресурсов в масштабе общества в целом [4].

Определенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли Д. Рикардо, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф. А. Хайек, Ф. Найт, К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, М. Портер, Г. Л. Азоев, Р. А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов и др.

Чтобы глубже понять сущность конкуренции, приведем ее определения, сформулированные некоторыми авторами представленные в таблице 1.. Подходы к формулированию понятия конкуренции многообразны: один автор под конкуренцией понимает соперничество юридических лиц, другой – соперничество физических лиц, третий — наличие на рынке достаточного количества продавцов и покупателей, четвертый — ситуацию, пятый – стремление, шестой — процесс и т. д. Следовательно, приведенные понятия не отражают конкуренцию как единство статики и динамики соперничества, выживания систем в заранее заданных или неопределенных условиях.

Таблица 1 – Понятия конкуренции по мнению различных авторов

Автор	Определение
А.Смит	Конкуренция – это «ниточки», дергая за которые «невидимая рука» рынка заставляет предпринимателей действовать в соответствии с неким «идеальным» планом развития экономики [26].
М.Портер	Суть конкуренции выражается пятью силами (1 – угрозой появления новых конкурентов; 2 – угрозой появления товаров-заменителей; 3 – способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться; 4 – способностью покупателей торговаться; 5 – соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой), которые в совокупности определяют предельный потенциал прибыли отрасли [46]
Г.Л. Азоев	Конкуренция — соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели [2]
А.Ю. Юданов	Конкуренция — борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка [56]
Дж.Миль	Конкуренция – это регулировщик цен, заработной платы, ренты, она сама по себе является законом, который устанавливает правила этого регулирования [17].
Р.А.Фатхутдинов	Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. Конкуренция является движущей силой развития субъектов и объектов управления, общества в целом [51].

По нашему мнению, суть многочисленных понятий конкуренции сводится в основном к следующему. Конкуренция представляет собой процесс сопер-

ничества предприятий за предпочтения потребителей с целью получения наибольшей прибыли (дохода, рыночной доли, продаж, роста, доходности и т.д.). Конкуренция в узком смысле как тип рыночного взаимодействия предприятий (лат. *concurrentia* – столкновение, состязание) остается фундаментальным понятием рыночной экономики.

В целом конкуренцию можно представить как систему институтов — норм и правил, регулирующих взаимодействия конкурирующих предприятий с субъектами внешней среды (микро- и макросреды). Конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса и осуществляется различными методами и приемами, которые зависят от многих причин, в том числе от понимания сущности конкуренции самими предприятиями. Конкуренция благоприятно воздействует на экономику отраслей, поскольку в результате соперничества предприятий за предпочтения потребителей одновременно приводит к снижению стоимости производства за счет более эффективного использования ресурсов, повышает качество товаров и услуг, обеспечивает низкий (общественно справедливый) уровень цен и уменьшает возможности получения предприятиями сверхприбылей

Понятие конкурентоспособности — более сложное, чем понятие конкуренции, поэтому и подходы к ее определению неоднозначны. Наиболее часто понятие конкурентоспособности применяется по отношению к товару и, соответственно, большинство существующих методов оценки конкурентоспособности разработаны именно для товара.

Конкурентоспособность отдельного товара (услуги) определяется как его преимущество по сравнению с каким-то другим товаром (аналогичным по назначению или его заменителем) при решении потенциальным покупателем своих проблем. В литературе по маркетингу подробно излагаются принципы оценки конкурентоспособности товара как с помощью качеств, так и на основе количественных (единичных, групповых, интегральных) показателей.

Понятие конкурентоспособности предприятия гораздо сложнее и трактуется весьма неоднозначно. Разными экономистами дается различное определение конкурентоспособности предприятия (таблица 2).

На наш взгляд, осуществление предприятиями своей основной деятельности в рамках отраслевой принадлежности обуславливает наличие взаимосвязи между конкурентоспособностью предприятия и конкурентоспособностью отрасли. Конкурентоспособность отрасли определяется, с одной стороны, обоснованным выбором стратегических направлений развития, а с другой — эффективностью тактических решений, принимаемых отдельными предприятиями. Следовательно, конкурентоспособность отрасли зависит от конкурентоспособности предприятий, входящих в данную отрасль, и общей стратегии развития этих предприятий. Поэтому, по нашему мнению, необходима увязка понятия конкурентоспособности со спецификой сферы деятельности предприятия.

Таблица 2 – Понятия конкурентоспособности, существующие в теории и практике управления

Автор	Определение
М.Портер	Конкурентоспособность – свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными конкурирующими субъектами рыночных отношений [46].
Фатхутдинов Р. А.	Конкурентоспособность – свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [51]
Петров В.	Конкурентоспособность – внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве для расширенного воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от хозяйственной деятельности [44]
Яшин Н. С.	Конкурентоспособность предприятия — это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции [29]

На наш взгляд, осуществление предприятиями своей основной деятельности в рамках отраслевой принадлежности обуславливает наличие взаимосвязи между конкурентоспособностью предприятия и конкурентоспособностью отрасли. Конкурентоспособность отрасли определяется, с одной стороны, обоснованным выбором стратегических направлений развития, а с другой — эффективностью тактических решений, принимаемых отдельными предприятиями.

Следовательно, конкурентоспособность отрасли зависит от конкурентоспособности предприятий, входящих в данную отрасль, и общей стратегии развития этих предприятий. Поэтому, по нашему мнению, необходима увязка понятия конкурентоспособности со спецификой сферы деятельности предприятия.

Конкуренция – главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компаний, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, – это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Базовая стратегия конкуренции, представляющая собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывающая схему обеспечения преимуществ над конкурентами, является центральным моментом в стратегической ориентации предприятия [37]. От ее правильного выбора зависят все последующие маркетинговые действия предприятия. Это обстоятельство определяет необходимость тщательного обоснования данной процедуры.

Конкурентная стратегия организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной или торговой деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. При этом уточняются стратегические вопросы, связанные с выбором выпускаемой или продаваемой продукции, обслуживаемых потребителей, применяемых производственных процессов, используемых экономических ресурсов, а также формированием общей линий поведения на рынке с учетом своих возможностей и сил конку-

рентов. Кроме того, в ходе планирования учитываются возможные стратегии развития следующих рыночных услуг на предприятии: выход на рынок с новым продуктом, привлечение новых поставщиков и потребителей товаров, расширение или прекращение производства и продажи прежних товаров и услуг.

Конкурентная стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

При определении конкурентной стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке [19]:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляющей организацией деятельности.

Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции на рынке и степень конкурентоспособности компаний, имеют различную степень предсказуемости для её руководителей. Следовательно, система управления фирмой должна обладать такими инструментами, которые позволяли бы ей успешно адаптироваться при неожиданных изменениях условий внешней среды, правильно формулировать и корректировать долгосрочные цели и эффективно координировать свои ресурсы и возможности с поставленными задачами.

В научной литературе имеются многочисленные описания различных конкурентных стратегий. Но, так как формирование стратегии – процесс сложный и индивидуальный для каждой фирмы, представляется возможным выделить несколько наиболее общих вариантов, которые могут быть взяты за основу при создании стратегии для какой-либо конкретной компании. Остановимся на

классификациях конкурентных стратегий, разработанных М.Портером, Г.Л.Азоевым, А.Ю.Юдановым, Ф.Котлером.,

Общепризнанный авторитет в области исследования конкуренции и конкурентной стратегии М.Портер в книге «Конкурентная стратегия» утверждает, что эффективная стратегия должна максимально защищать компанию от всех пяти сил, формирующих конкуренцию: конкурирующих компаний, производителей субститутов (товаров-заменителей), угроз появления новых конкурентов, сил поставщиков (параметры факторов производства) и сил покупателей (параметры спроса) (рисунок 1) [46].

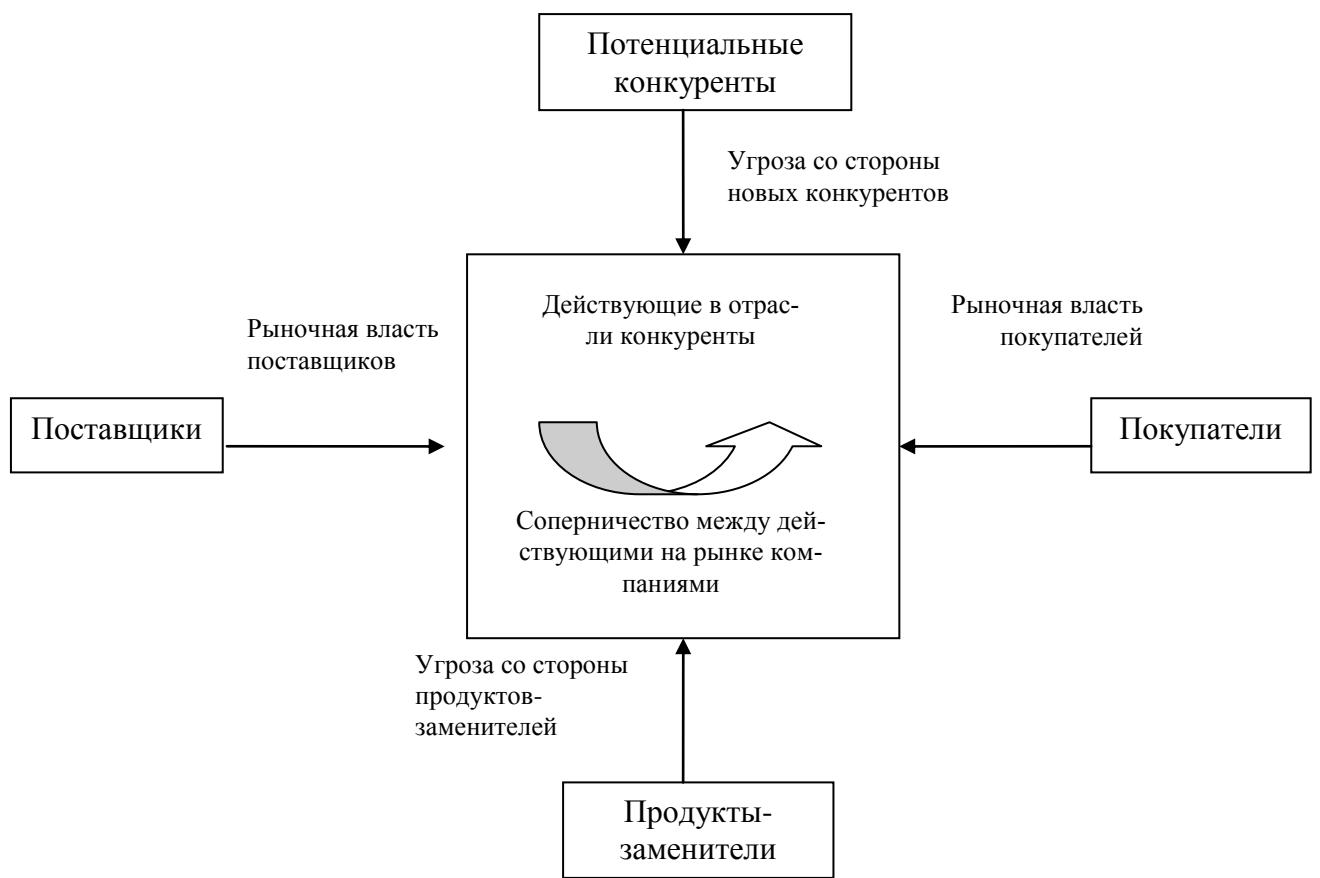


Рисунок 1 – Модель пяти сил М. Портера[46]

Подход М.Портера к генерированию альтернативных стратегий позволяет выделить три базовых стратегии, применение которых по отдельности или в комбинации позволяет компании достичь значительного превосходства над конкурентами на длительный срок – то есть стратегическую конкурентоспособность.

Эти стратегии носят названия: «абсолютное лидерство в издержках», «дифференциация» и «фокусирование» (рисунок 2) [26].

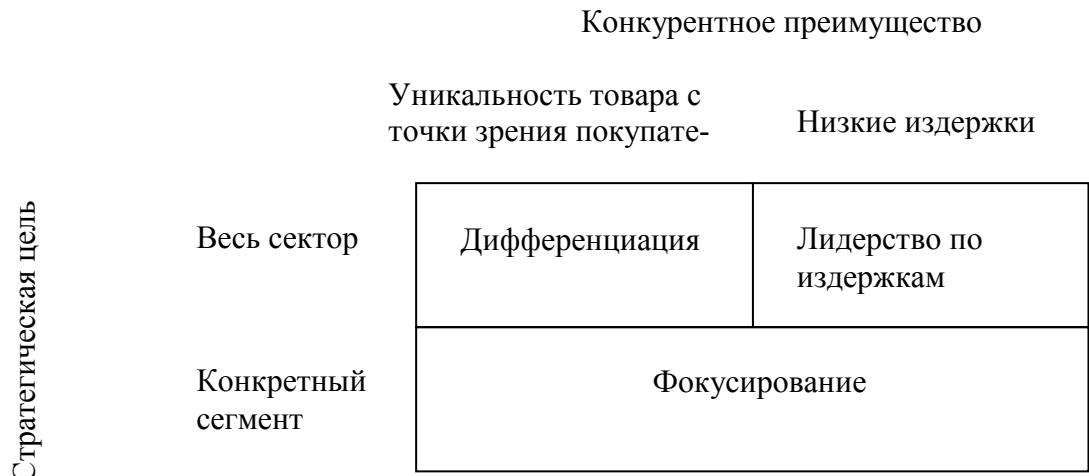


Рисунок 2 – Общие стратегии конкуренции по М. Портеру[26]

Абсолютное лидерство в издержках – вариант стратегии, при котором «более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии» [26]. В этом случае компания достигает своей главной цели – абсолютного отраслевого лидерства в издержках – благодаря применению комплекса специальных экономических мер.

В основе следующего базового варианта, выделенного М.Портером, – стратегии дифференциации – лежит идея создания уникального т.е. дифференциированного продукта. Дифференциация может осуществляться по различным критериям, например: по престижу дизайна или брэнда, по используемой технологии производства, по функциональным возможностям, по качеству обслуживания потребителей, по развитой дилерской сети и т.п. Наиболее эффективным вариантом М.Портер считает дифференциацию сразу по нескольким критериям.

Фокусирование – третья разработанная М. Портером базовая стратегия, предполагающая фокусирование деятельности компании на каком-либо аспекте рынка: группе покупателей, виде продукции, географическом сегменте и т.п. Принципиальное отличие этой стратегии от двух предыдущих заключается в том, что в соответствии с ней, стратегические цели компаний распространяются

не на весь рынок в целом, а на определенную его часть. [46]. Стратегия фокусирования существует в двух разновидностях. Фокусирование на издержках – это стратегия, при которой компания, работая в своем целевом сегменте, пытается получить преимущество за счет низких затрат. При фокусировании на дифференциации компания осуществляет дифференциацию в своем целевом сегменте. При фокусировании на дифференциации компания осуществляет дифференциацию в своем целевом сегменте. Оба варианта стратегии основаны на тех признаках, которые отличают выбранный целевой сегмент от прочих сегментов данной отрасли.

Иную трактовку концепции базовых стратегий конкуренции предложил Г.Л. Азоев. Базовая стратегия конкуренции по мнению Г.Л.Азоева представляет собой основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Виды базовых стратегий представлены на рисунке 3.

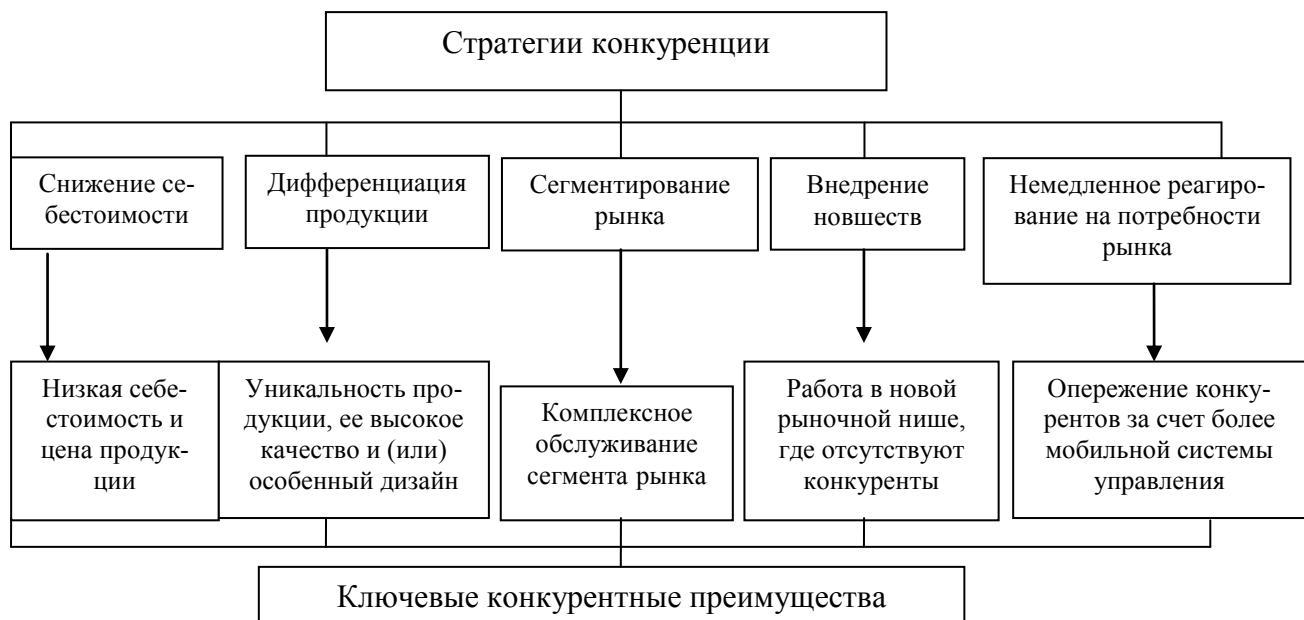


Рисунок 3 – Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества, [2]

Итак, стратегия снижения себестоимости ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продук-

ции. Дифференциация основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Стратегия сегментирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации. Главная цель стратегии внедрения новшеств — опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала. Фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения — выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях, [2].

Г. Л. Азоев также классифицирует конкурентные стратегии в зависимости от конкурентной позиции предприятия, так как одним из важнейших направлений конкретизации стратегии является ее привязка к конкурентному статусу компании. (рисунок 4).



Рисунок 4 – Виды конкурентных стратегий, описанные Г.Л. Азоевым, [3]

Отечественный исследователь А.Ю. Юданов считает, что при разработке стратегии компании необходимо учитывать два основных фактора: степень стандартизированности бизнеса и его масштаб. Определение наиболее актуального для компании типа стратегии осуществляется исходя из положения, которое компания занимает в осях координат: «адаптивность – инновационность» и «глобальный рынок – локальный рынок». Автор выделяет четыре основные стратегии, характеризующие различное положение фирмы на рынке и конкурентные преимущества, которыми они в этом положении обладают. Эти стратегии автор назвал: виолентная, эксплерентная, коммутантная и патиентная [56].

Характеристика этих стратегий будет приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика конкурентных стратегий предприятия по А.Ю.Юданову

Стратегия	Ее определение
Виолентная (силовая) стратегия	Стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба. Фундаментальный источник сил - массовое производства продукции хорошего качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает запас конкурентоспособности..
Эксплерентная (пионерская) стратегия	Стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на радикальные инновации. Фирмы, занятые этим рискованным первоходческим бизнесом часто называют «первые ласточки». Их деятельность связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых товаров или рынков. Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных новшеств, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке.
Коммутантная (соединяющая) стратегия	Стратегия конкретной борьбы, предполагающая максимально глубокое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Сила местной неспециализированной фирмы в ее лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему, а нередко и кратковременных нужд конкретного клиента. Это путь повышения ценности не за счет сверхвысокого качества (как у патиента), а за счет индивидуализации, эксклюзивности товара или услуг.
Пациентная (нишевая) стратегия	Стратегия конкурентной борьбы, заключающейся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. За счет своей способности побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением, фирмы, придерживающиеся этой стратегии, получили название «хитрых лис». Свои дорогие и высококачественные товары пациенты адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Они стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими фирмами. Для отечественных фирм эта стратегия может быть принята в качестве предпринимательской философии. Эта стратегия призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным.

Ф. Котлер в зависимости от того, какая доля рынка принадлежит фирме, выделяет четыре типа конкурентной стратегии представленные на рисунке 5.

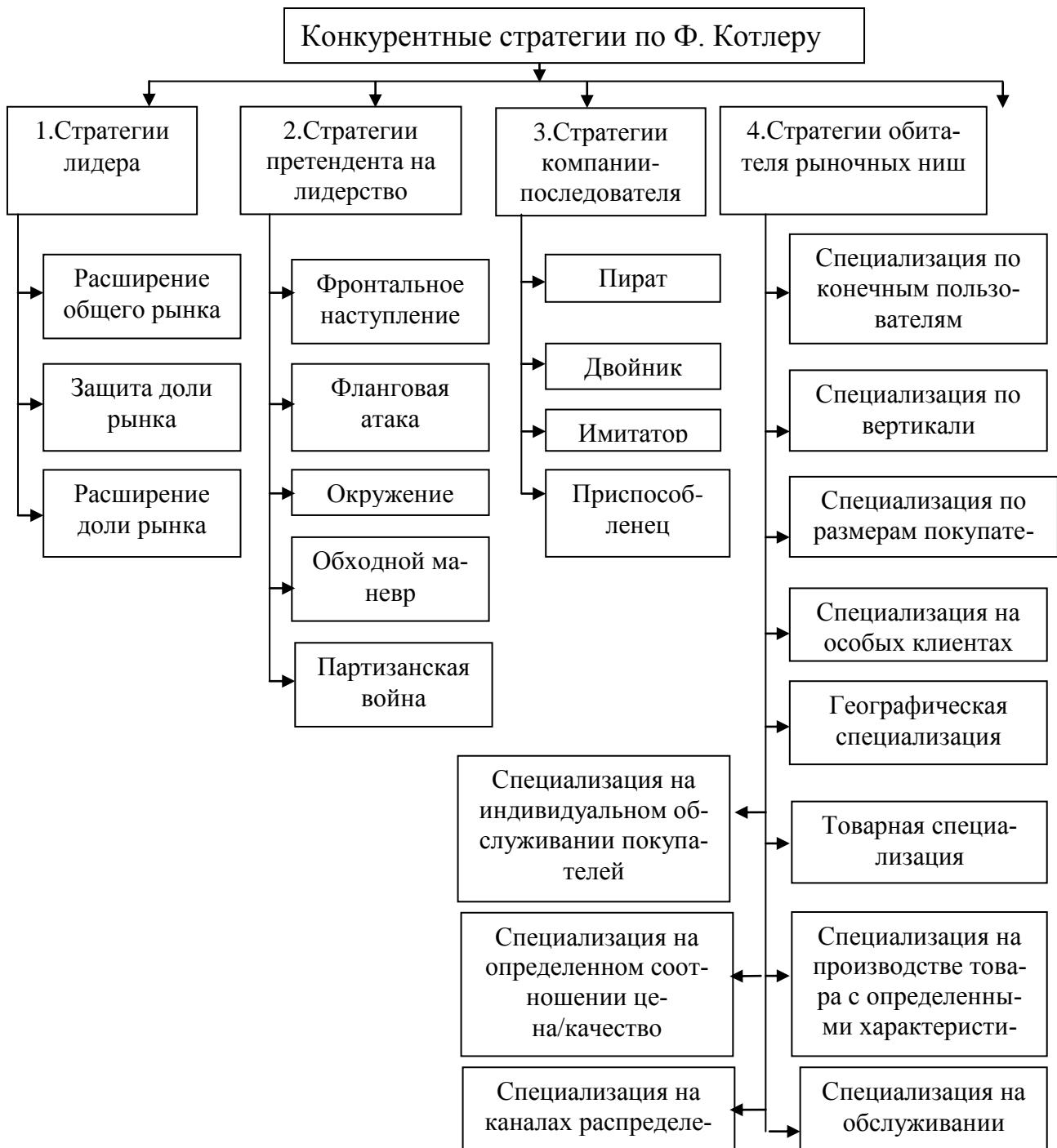


Рисунок 5 – Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру, [33]

1) Стратегия лидера (доля на рынке – 40%). Стратегии лидера могут быть следующие:

расширение первичного спроса, т.е. поиск новых потребителей и увеличение частоты потребления товара (элементы стратегии интенсивного роста);

оборонительная стратегия заключается в защите своих позиций на рынке и противодействии конкурентам. Возможны различные варианты оборонительной стратегии: создание барьеров (ценовых или лицензионных) для конкурентов; оборона ключевых позиций, т.е. последовательные инновации и технологические совершенствования; «мобильная оборона», т.е. расширение воздействия за счет интенсивного сбыта и политики, товарных дополнений и подкреплений; «сжимающая оборона», т.е. лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении более перспективных;

наступательная стратегия. Цель данной стратегии заключается в увеличении доли рынка за счет максимального использования эффекта опыта;

стратегия демаркетинга заключается в сокращении доли рынка. Цель данной стратегии состоит в снижении спроса, для чего фирма может повысить цены, сократить номенклатуру предлагаемых товаров и услуг. Данная стратегия применяется достаточно редко, как правило, в ситуациях, когда фирме требуется избежать антимонопольных мер.

2) Стратегия претендента на лидерство или «бросающего вызов» (доля на рынке – 30%). Цель данной агрессивной стратегии – занять место лидера. Для реализации данной стратегии ключевыми моментами являются выбор формы и направления атаки, а также оценка возможной реакции лидера. Фирма может применить следующие формы атаки:

фронтальная атака или использование против лидера всех возможных средств без исследования его слабых сторон. Данная атака ведется по всем направлениям и требует значительных средств.

фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на той стратегической линии, где он слаб или плохо защищен. Примером такой атаки может быть атака, направленная на отдельный регион или сегмент рынка. Для успеха стратегии «бросающего вызов» важна оценка возможной реакции и защиты со стороны лидера.

3) Стратегия последователя или «следующего за лидером» (доля на рынке – 20%). Ее выбирают фирмы, захватившие небольшую долю рынка, которые

адаптируют свою деятельность вслед за фирмами-лидерами (установление цен, политика в области сбыта и т.д.). Такие фирмы прибегают к стратегии сегментации рынка, использованию НИОКР, использованию преимуществ малых предприятий и др.

4) Стратегии специалиста или «нишера» (доля на рынке – 10%). Фирмы направляют свою деятельность на один или несколько сегментов. При выборе данной стратегии соблюдают одно или несколько условий:

- сегмент должен обладать достаточным потенциалом прибыли;
- иметь перспективы роста;
- фирма должна иметь на данном сегменте высокую конкурентоспособность;
- сегмент должен соответствовать специализации фирмы. [33].

На основе изложенного представляется возможным сделать некоторые обобщения.

-Во-первых, предлагаемые различными авторами классификации конкурентных стратегий, очевидно, перекликаются друг с другом.

-Во-вторых, для того, чтобы выбрать правильную стратегию, руководству компании необходимо правильно оценить условия внешней среды и сопоставить их с имеющимися у компании возможностями и ресурсами.

-В-третьих, во всех классификациях конкурентных стратегий прослеживается мысль о том, что успешность конкурентной борьбы зависит от трех основных характеристик деятельности компаний: от способности подстраиваться под внешнюю среду, от стремления преобразовывать её в соответствии со своими нуждами, а также от объема потенциального рынка сбыта. Различия между значениями последней характеристики демонстрируют следующую закономерность: чем уже целевой сегмент рынка компании, тем в большей степени проявляется её стремление применять индивидуальный подход к удовлетворению запросов потребителей, и наоборот.

-В-четвертых, каждая из перечисленных выше стратегий предписывается как наиболее актуальная для компании, находящейся в ситуации преобладания какой-либо одной из указанных характеристик или сочетания двух из них.

Стремительное развитие промышленных технологий последних лет, создающие возможность массового снижения издержек и всеобщего улучшения качества товаров, обуславливает усиление конкуренции на большинстве сегментов промышленных и третичных рынков. В этих условиях конкурентные преимущества, достигнутые за счет экономии на масштабах, а также дифференциации продукции, значительно обесцениваются. Наиболее влиятельной рыночной силой в этих условиях становится власть покупателей, а ключевым конкурентным преимуществом – их лояльность.

Среди групп стратегий предприятия особое место отводится конкурентной стратегии, которая позволяет достигать и поддерживать конкурентоспособность предприятия в соответствующей отрасли. Соответственно, конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение конкурентной позиции, обеспечивающей наилучшее и устойчивое финансовое положение фирмы на рынке. Для того чтобы выбрать конкурентную стратегию, руководству компании необходимо правильно оценить условия внешней среды и сопоставить их с имеющимися у компании возможностями и ресурсами.

1.2 Методика разработки конкурентной стратегии предприятия

Несмотря на многообразие видов существующих конкурентных стратегий, все они имеют одинаковый алгоритм процесса разработки.

На пути выбора стратегии конкуренции очень важным является формулирование миссии организации. Так как под миссией организации понимают ее философию и предназначение, смысл существования на рынке, отличие данной организации от остальных, ее уникальность. Как становится ясно из данного определения миссии организации, именно в формулировке миссии заключаются ключевые стратегические цели предприятия, которые представляют собой

долгосрочные планы компании на предмет ее дальнейшего существования. Миссия является отправным шагом для разработки конкурентной стратегии. Далее разработка конкурентной стратегии проходит в несколько этапов, которые укрупнено представлены на рисунке 6



Рисунок 6 – Основные этапы разработки стратегии конкуренции [57]

Рассмотрим представленные этапы более подробно:

1 этап включает в себя такие подэтапы как: определение стратегических рыночных целей, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, анализ и оценку текущей конкурентной позиции предприятия на рынке. Порядок выполнения вышеизложенных этапов представлен на рисунке 7.

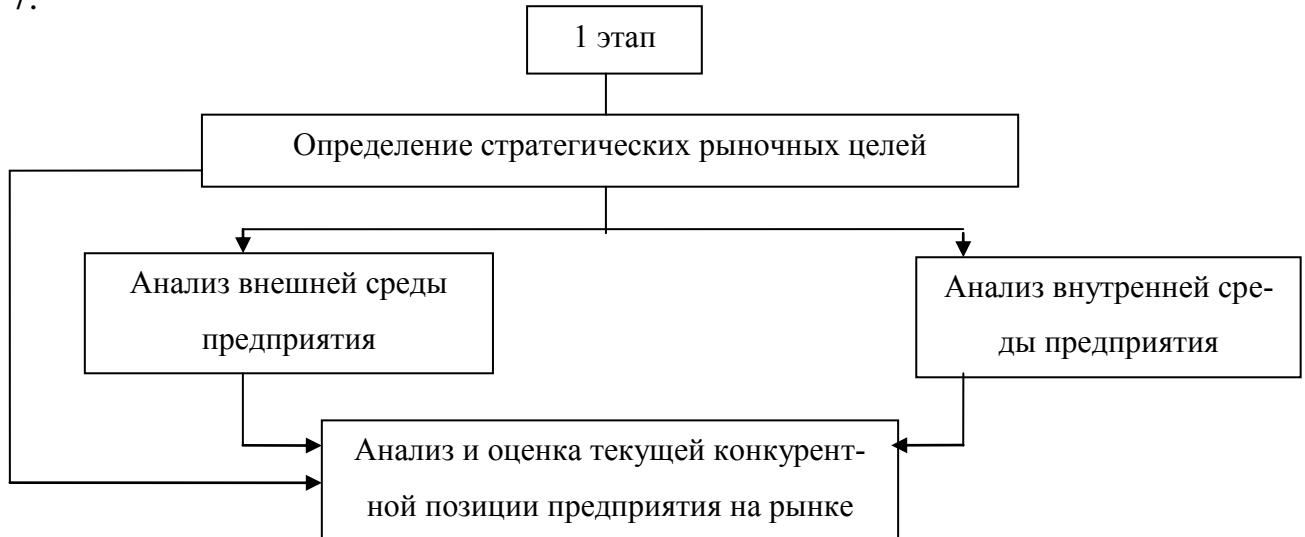


Рисунок 7- Алгоритм выполнения 1 этапа разработки стратегии конкуренции

Определение стратегических целей предприятия является важным этапом процесса разработки конкурентной стратегии фирмы, где определяется направления деятельности предприятия на рынке.

Далее необходимо провести анализ внутренней и внешней среды предприятия, характеризующийся многообразием рассматриваемых в его процессе аспектов. В контексте разработки конкурентной стратегии наибольшее значение приобретает рассмотрение деятельности анализируемого предприятия и его основных конкурентов, поэтому анализ внешней и внутренней среды предприятия во всем своем объеме сводиться к углубленному анализу текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования и изучению основных составляющих ее внутренней среды в сравнении с аналогичными показателями деятельности ближайшего конкурентного окружения.

2 этап-анализ текущего конкурентного положения компании на рынке, осуществляется с помощью специально разработанного алгоритма действий, который представлен на рисунке 8.



Рисунок 8 – Алгоритм исследования текущего конкурентного положения компании на рынке

Таким образом, на втором этапе процесса разработки конкурентной стратегии необходимо очертить круг основных конкурентов предприятия.

От состава анализируемых предприятий-конкурентов будет зависеть полнота и качество анализа, а также значимость и трудоемкость его результатов. В состав анализируемых предприятий обычно входят конкуренты, производящие аналогичную продукцию, имеющие объем реализации в натуральном и стоимостном выражении наиболее близкий к соответствующим значениям рассматриваемого предприятия, отличающиеся соизмеримыми с искомой компанией масштабами деятельности и т. д. Критерии выявления ближайших конкурентов также могут формироваться в зависимости от специфики рынка функционирования предприятия: например, для рынка продуктов питания, в силу многообразия функционирующих на нем продавцов, одним из наиболее существенных критериев будет являться фактор географической близости местоположения конкурента к анализируемой компании и т. д.

Следующий подэтап анализа конкурентной позиции организации подразумевает проведение факторного анализа доли рынка предприятия. Методические рекомендации по анализу рыночной доли конкурентов, всей процедуры анализа конкурентных преимуществ изложены в работах многих отечественных и зарубежных ученых и специалистов, но наиболее четко, упорядочено и концентрировано они приводятся в работах Азоева Г. Л.

Методологической основой анализа конкурентной ситуации является идея рыночной доли, которая рассматривается как часть ресурсов, обращающихся на рынке. Размер доли определяет возможность влияния компании на рынок и на конкурентов. Чем выше доля, тем шире доступ к ресурсам, тем выгоднее их размещение и выше степень свободы в деятельности фирмы.

В зависимости от величины рыночной доли фирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию.

Динамика доли достаточно объективно характеризует круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы, а также цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты компанией на рассматриваемом рынке.

При всей информативности данного показателя для целей анализа практический интерес представляет не только изучение его динамики, но и измерения

влияния отдельных факторов рынка на изменение доли рынка: реализации продукции, степени активности сегментов, степени соответствия емкости сегмента возможностям предприятия, изменение емкости сегмента, доступность каналов сбыта, ассортиментно-ценовая политика предприятий, функционирующих на рынке, предпочтений потребителей.

Следующим под этапом определения текущей рыночной позиции предприятия является оценка рыночного потенциала предприятия в сравнении с его основными конкурентами. Под рыночным потенциалом понимается возможность хозяйствующего субъекта, не обязательно напрямую связанная с его долей на рынке, оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем рынке и (или) затруднять доступ на него другим хозяйствующим субъектам [39].

При измерении рыночного потенциала могут применяться три подхода:

- анализ динамики положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке;
- анализ политики ценообразования хозяйствующих субъектов.
- анализ эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и использования ими производственных мощностей.

В практике маркетинговой деятельности наиболее часто используется последний из перечисленных подходов. Анализ эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и использования ими производственных мощностей также может производиться различными способами, но наиболее широкое применение получила методика оценки рыночного потенциала, предложенная Завьяловым П. С. Данный метод относится к категории экспертно-оценочных. Суть его заключается в составлении определенного перечня характеристик, раскрывающих потенциал любой организации, и последующей оценке важности каждого критерия и уровня его реализации на предприятии. Чем выше данный показатель, тем более эффективно используются потенциальные внутренние возможности предприятия. Низкий уровень потенциала говорит о необходимости использования в полной мере тех индикаторов его подсистемы, которые были оценены экспертами негативно. Необходимо также отметить, что

оценка рыночного потенциала рассматриваемой организации осуществляется в сравнении с ее ближайшими конкурентами.

Далее процесс анализа конкурентного положения компании на рынке подразумевает анализ ее деятельности и деятельности ближайших конкурентов по основным составляющим комплекса маркетинга: товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения.

Завершающим этапом процесса анализа текущего конкурентного положения компании на рынке является построение конкурентной карты рынка, которое основывается на соотношении рыночных долей анализируемых предприятий.

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей:

1. Занимаемой рыночной доли;
2. Динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений предприятий на рынке:

- лидеры рынка;
- предприятия с сильной конкурентной позицией
- предприятия со слабой конкурентной позицией
- аутсайдеры рынка

При всей важности показателей рыночной доли компаний при анализе конкурентов, необходимо иметь в виду, что он представляет собой статистическую оценку на определенный момент времени. В связи с тем, что ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Указанные тенденции можно оценить с помощью величины темпа роста рыночной доли.

Для определения степени изменения конкурентной позиции целесообразно выделить типичные состояния предприятия по динамике его рыночной доли:

- предприятия с быстроулучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с быстроухудшающейся конкурентной позицией.

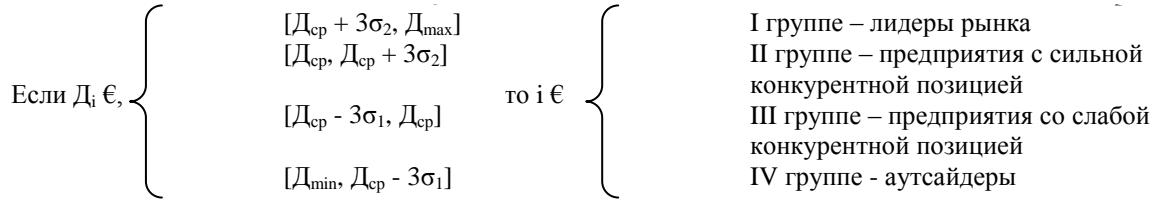
Матрица формирования конкурентной карты рынка (таблица 4) основана на перекрестной классификации размера и динамики рыночных долей конкурентов по конкретному типу продукции. Она позволяет выделить 16 типовых положений фирм, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкуренции.

Таблица 4 – Матрица формирования конкурентной карты.

Рыночная доля Temпы прироста рыночной доли		Классификационные группы			
		1	2	3	4
Предприятия с быстроулучшающейся конкурентной позицией	$Tcp. + 3\sigma, T_{max}$	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	$Tcp., Tcp. + 3\sigma$	$Dcr. + 3\sigma, D_{max}$	$Dcr, Dcr + 3\sigma$	$Dcr - 3\sigma, Dcr$	$D_{min}, Dcr - 3\sigma$
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	$Tcp. - 3\sigma, Tcp.$				
Предприятия с быстроухудшающейся конкурентной позицией	$T_{min}, Tcp. - 3\sigma$				

Наиболее значимым статусом обладают фирмы 1-ой группы (лидеры рынка с быстроулучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым – фирмы 16-ой группы (аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

Схема отнесения предприятия к группам имеет следующий вид [57]:



Среднее арифметическое значение долей всей совокупности предприятий ($\bar{\Delta}_{cp}$) определяется из соотношения [57]:

$$\bar{\Delta}_{cp} = 1/n \quad (1)$$

где n – количество предприятий.

Минимальное (Δ_{min}) и максимальное (Δ_{max}) значения рыночных долей определяются по всем значениям Δ_i [57]:

$$\Delta_{min} = \text{MIN} \{ \Delta_i \} \quad (2)$$

$$\Delta_{max} = \text{MAX} \{ \Delta_i \} \quad (3)$$

Среднеквадратические отклонения рыночной доли предприятия σ_1 (σ_2), для которых $\Delta_i \geq (<) \bar{\Delta}_{cp}$ рассчитывается по соответствующим секторам [57]:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/\kappa_1) \times \sum (\Delta_s - \bar{\Delta}_{cp1})^2}, S = , \dots, \kappa_1 \quad (4)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(1/(n - \kappa_1)) \times \sum (\Delta_t - \bar{\Delta}_{cp2})^2} \quad (5),$$

где: κ_1 ($n - \kappa_1$) – количество предприятий, для которых $\Delta_s < \bar{\Delta}_{cp}$ ($\Delta_t \geq \bar{\Delta}_{cp}$);

Δ_s (Δ_t) – рыночные доли предприятия, для которых $\Delta_s < \bar{\Delta}_{cp}$ ($\Delta_t \geq \bar{\Delta}_{cp}$);

$\bar{\Delta}_{cp1}$ ($\bar{\Delta}_{cp2}$) – среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых $\Delta_s < \bar{\Delta}_{cp}$ ($\Delta_t \geq \bar{\Delta}_{cp}$).

$$\bar{\Delta}_{cp1} = (1/\kappa_1) \times \sum \Delta_s, S = 1, \dots, \kappa_1 \quad (6)$$

$$\bar{\Delta}_{cp2} = (1/(n - \kappa_1)) \times \sum \Delta_t, t = 1, \dots, n - \kappa_1 \quad (7)$$

В связи с тем, что конъюнктурная ситуация на рынке достаточно мобильна, необходимо знать тенденцию изменения данного показателя и связанное с

ней изменение конкурентной позиции предприятия. Данную тенденцию можно оценить с помощью темпа прироста доли, который рассчитывается по формуле [57]:

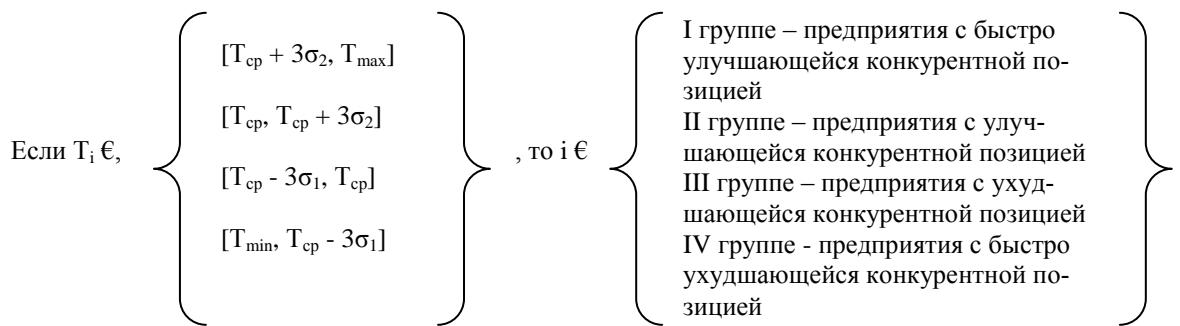
$$T_i = \frac{1}{m} \times \frac{\Delta_i^t - \Delta_i^{to}}{\Delta_i^{to}} \times 100\% \quad (8)$$

где T_i – темп прироста рыночной доли i -го предприятия, %;

Δ_i^t (Δ_i^{to}) – рыночная доля i -го предприятия в период времени t (to), %

m – количество лет в рассматриваемом периоде.

Для оценки степени изменения конкурентной позиции, характеризуемой рыночной долей, целесообразно выделить типовые состояния предприятия по величине роста его рыночной доли. Аналогично предыдущим рассуждениям и с учетом того, что плотность распределения T_i стремится к нормальному закону, можно выделить четыре классификационные группы [57]:



$$T_{cp} = \left(\frac{\sum K_i^t}{\sum K_j^{to}} - 1 \right) \times 100\% \text{ или } T_{cp} = \left(\frac{\sum K_i^t \times \Pi_i^t}{\sum K_j^{to} \times \Pi_j^{to}} - 1 \right) \times 100\%, \quad (9),$$

где K_i^t (K_j^{to}) – количество изделий анализируемой товарной группы, реализованных i -м предприятием в период времени t (to), ед.;

Π_i^t (Π_i^{to}) – цена изделий, реализованных i -ым предприятием в период времени t (to), тыс. руб.;

n (n_{to}) – количество предприятий, работающих на рассматриваемом товарном рынке в период времени t (to), ед.

Максимальное (T_{min}) и максимальное (T_{max}) значения темпа прироста доли определяется по всем значениям T_i [57]:

$$T_{min} = \text{MIN} \{ T_i \}, T_{max} = \text{MAX} \{ T_i \} \quad (10)$$

Среднеквадратическое отклонение (T_i от T_{cp}) рассчитывается по формуле [57]:

$$\sigma = \sqrt{(1/n) \times \sum (T_i - T_{cp})^2}, i = 1, \dots, n \quad (11)$$

Как видно из предлагаемой схемы классификации, помимо абсолютной величины T_i решающее значение имеет знак данного показателя. Отрицательные значения T_i свидетельствуют о наличии тенденции уменьшения рыночной доли, положительные — ее роста, то есть констатируют ухудшение или улучшение конкурентной позиции предприятия.

По окончании анализа текущей рыночной конкурентной позиции компании, необходимо сформировать список альтернативных стратегий конкурентной борьбы, позволяющих в той или иной степени достичь стратегических целей предприятия, используя все имеющиеся возможности внешней среды и сильные стороны внутренней среды фирмы. Последовательность этапов представлена на рисунке 9.

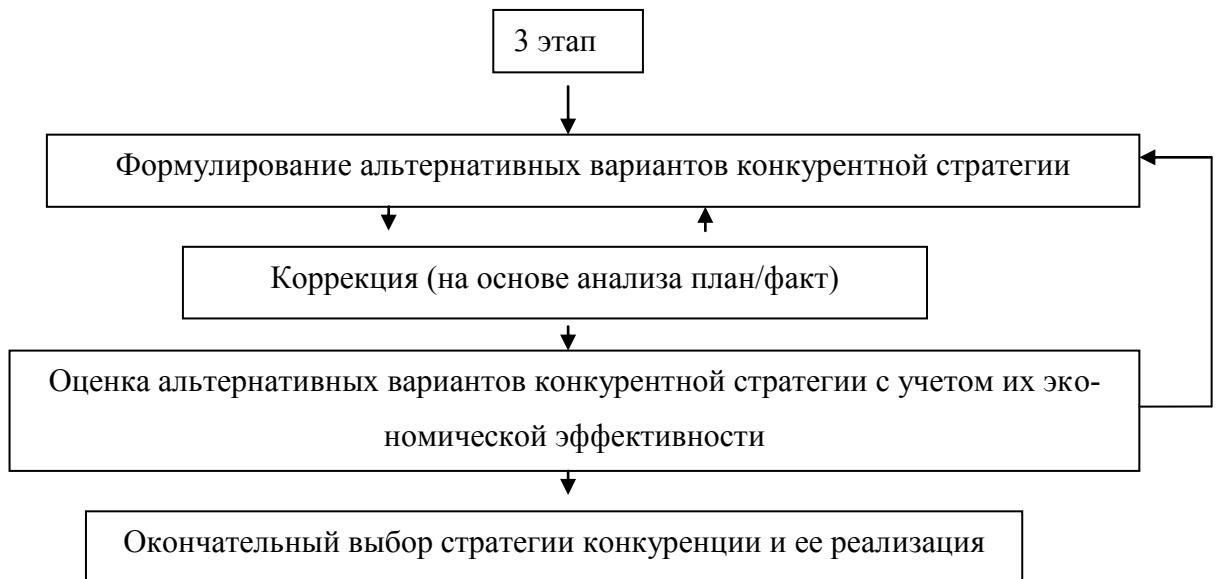


Рисунок 9 – Алгоритм выполнения этапов по выбору конкурентной стратегии

Для определения альтернативных стратегий используется метод SWOT-анализа. В современной хозяйственной практике SWOT-анализ является, пожалуй, одним из наиболее известных и распространенных качественных методов проведения стратегического анализа.

SWOT – это аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths – силы; Weaknesses – слабости; Opportunities – возможности; Threats – угрозы.

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

– Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.

– Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силе улучшить.

– Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.

– Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия[21]

Следующим под этапом процесса разработки стратегии конкуренции служат оценка альтернативных вариантов конкурентной стратегии с учетом их экономической эффективности, и их корректировка на основе анализа план/факт. На данных стадиях необходимо определить будет ли эффективна выбранная стратегия конкуренции не с точки зрения достижения поставленных целей, а с позиции достижения планируемой прибыли от реализации данной стратегии и произвести, если понадобится, коррекцию выбора стратегии.

Международная практика оценки эффективности предложенных мероприятий базируется на концепции временной стоимости денег и основана на следующих принципах:

1. Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

2. Инвестируемый капитал, равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который как правило предшествует началу реализации проекта).
3. Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

Суть всех методов оценки базируется на следующей простой схеме: Исходные инвестиции при реализации какого-либо проекта генерируют денежный поток CF_1, CF_2, \dots, CF_n . Инвестиции признаются эффективными, если этот поток достаточен для возврата исходной суммы капитальных вложений и обеспечения требуемой отдачи на вложенный капитал.

Наиболее распространены следующие показатели эффективности капитальных вложений:

- дисконтированный срок окупаемости (DPB);
- чистое современное значение инвестиционного проекта (NPV);
- индекс доходности (IR);
- внутренняя норма доходности (IRR). [30]

Завершающей стадией формирования стратегии конкурентной борьбы является окончательный выбор конкурентной стратегии, с учетом произведенной коррекции, и ее реализация.

Как становится ясно из вышеприведенного материала, процесс разработки стратегии конкурентной борьбы достаточно сложен и трудоемок. Центральное место в его структуре занимает именно аналитический этап рассмотрения текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования, требующий наибольшего информационного обеспечения. Таким образом, именно информационному обеспечению анализа конкурентной позиции предприятия и будет посвящен следующий пункт данной дипломной работы.

1.3 Информационно - методическое обеспечение разработки конкурентной стратегии предприятия

Важнейшей составляющей информации для принятия решений в области конкурентоспособности является информация о поведении конкурентов, об их конкурентных позициях. Наибольший интерес при этом представляет возможность выделения наиболее характерных составляющих той информации, которая окажется полезной при создании информационной системы управления конкурентоспособностью. В этой связи в научной литературе предлагается, во-первых, получить данные об интенсивности конкуренции на выделенном рынке, во-вторых, тщательно изучить показатели деятельности конкурентов, в-третьих, рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности. Алгоритм этапов проведения оценки можно представить в виде схемы (рисунок 10)

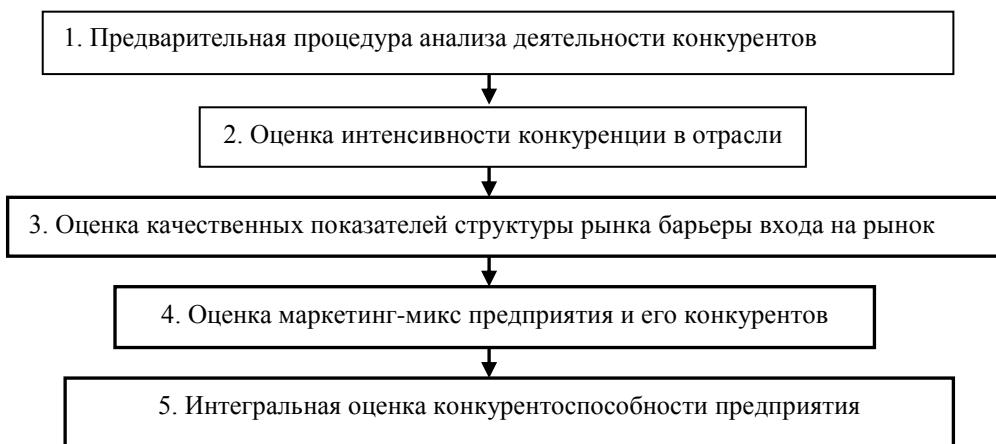


Рисунок 10 – Алгоритм этапов оценки конкурентной позиции предприятия[53]

Согласно предложенной схеме на рисунке, важно обосновать последовательность предложенной модели определения конкурентной позиции предприятия и содержание каждого этапа.

1 этап. Предварительная процедура анализа деятельности конкурентов

Для оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке определяются следующие элементы, представленные на рисунке 11



Рисунок 11 – Основные элементы предварительной процедуры анализа деятельности конкурентов

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

Для оценки объема товарного предложения используются показатели поставки продукции на соответствующий товарный рынок с учетом баланса ввоза-вывоза продукции на соответствующую территорию и за ее пределы. Далее анализируются показатели оптового и розничного товарооборота, товарных запасов по объему и структуре. Кроме того, для исследования рынков используются статистика, данные бухгалтерской отчетности самих предприятий, а также аналитические данные объединений предприятий. Для определения емкости рынка важно оценить не только текущие и будущие возможности товаропроизводителей, но и покупательскую способность клиентуры [53].

Для оценки объемов спроса используются данные о количестве (численности) соответствующего контингента потребителей, объеме и структуре их доходов и расходов. Обычно такой анализ осуществляется на основе метода

статистических группировок, например, семей по размеру среднедушевого дохода в расчете на год. Для каждой группировки, которая должна быть качественно однородна, анализируется структура баланса доходов и расходов, объем и состав «потребительской корзины» [53]. После этого оценивается спрос на исследуемый товар, степень удовлетворенности при существующей структуре товарного предложения и уровнях цен, выполняется прогноз емкости рынка.

После определения структуры товарного рынка рассматриваются его количественные характеристики. Важнейшей среди них является доля, занимаемая на рынке хозяйствующим субъектом.

Доля i -го хозяйствующего субъекта на рассматриваемом товарном рынке определяется двумя способами:

1) Как отношение реализованной им на рынке товарной продукции Q_i к общему объему реализации товара Q_r за соответствующий период [53]:

$$s_i = Q_i / Q_r; \quad (12)$$

2) Как отношение представленной им для продажи на данном рынке продукции к общему объему предложения данного товара [53]:

$$s_i = Q_{pi} / Q_m, \quad (13)$$

где Q_{pi} – товарное предложение (поставка продукции на соответствующий товарный рынок i -м производителем за соответствующий период плюс запасы его товаров, представленные на рынке к началу отчетного периода, за минусом запасов его товара, предоставленных на рынке на конец отчетного периода).

2 этап. После расчета доли рынка следует оценить интенсивность конкуренции в отрасли. Показатели концентрации характеризуют степень неравномерности распределения объемов производства или продаж товара между хозяйствующими субъектами, а также возможность воздействия каждого из них на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке.

Основные показатели концентрации, используемые в экономической теории и практике антимонопольных органов, представлены на рисунке 12:

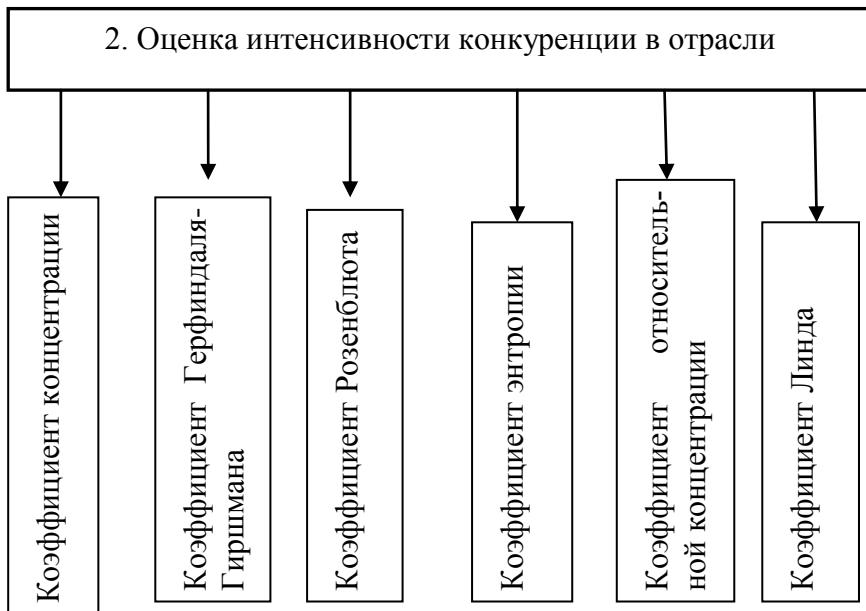


Рисунок 12 – Показатели концентрации [53]

Далее в таблице 5 представим способы расчета показателей, представленных выше, а также представим пояснения к ним

Таблица 5 - Оценочные инструменты мониторинга степени концентрации отраслевого рынка и методика их расчета

Наименование показателя	Способ расчета	Пояснение
Четырехольный показатель концентрации	$CR_4 = \frac{OP + OP_2 + OP_3 + OP_{41}}{OP}$	где CR_k — индекс концентрации k продавцов, %; s_i — доля продаж i-го продавца в объеме реализации рынка, %; k — число хозяйствующих субъектов (фирм) на рынке, взятых для расчета коэффициента
Индекс Герфинделя	$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2 \cdot 100,$	где s_i — доля продаж i-го предприятия в общем объеме реализации; n — число хозяйствующих субъектов на рынке.
Индекс Розенблюта (Холла-Тайдмана)	$HT = \frac{1}{(2 \sum_{i=1}^n R_i s_i - 1)}$	где R_i — ранг i-го предприятия на рынке (по убывающей, самое крупное предприятие имеет ранг 1); s_i — доля продаж i-го предприятия на рынке
Показатель энтропии	$E_1 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n s_i \ln \frac{1}{s_i}$	где E — коэффициент энтропии; s_i — доля продаж i-й фирмы на рассматриваемом товарном рынке; n — число хозяйствующих субъектов на рынке.

Продолжение таблицы 5

Коэффициент относительной концентрации	$K_{ok} = \frac{20 + 3\beta}{\alpha}$	где β – доля числа крупнейших предприятий рынка в общей численности предприятий, %; α – доля продаж данных предприятий в общем объеме реализуемой продукции, %. При $K > 1$ концентрация отсутствует, рынок является конкурентным. При $K \leq 1$ на рынке наблюдается высокая степень концентрации, рыночная власть предприятий велика
Коэффициент Линда	$L = \frac{1}{k(k-1)} \sum_{i=1}^k Q_i,$ $Q_i = \frac{A_i}{i} / \frac{A_k - A_i}{k-i}$	где k — число крупных поставщиков (не менее двух). Q — отношение средней доли рынка i -го поставщика к доле k - i поставщиков; i — число ведущих поставщиков среди k крупных поставщиков; A_i — общая доля рынка, приходящаяся на i поставщиков; A_k — доля рынка, приходящаяся на k крупных поставщиков.

Коэффициент концентрации (CR) рассчитывается как процентное отношение реализации (поставки) продукции определенным числом крупнейших продавцов к общему объему реализации (поставки) на данном товарном рынке. Рыночная доля продавца может вычисляться как отношение не только объема продаж, но и численности занятых, размера активов или добавленной стоимости данного предприятия к суммарному значению показателя для рынка в целом. Данный коэффициент позволяет не только сопоставить уровни концентрации различных отраслей или рынков, но и проанализировать их динамику, установить за счет каких предприятий (крупных, средних или мелких) наметилась перегруппировка рыночной власти.

Коэффициент Герфиндаля-Гиршмана (НHI) – наиболее популярный обобщающий показатель, который учитывает, как численность предприятий, так и неравенство их положения на рынке, характеризует уровень монополизации. Значение коэффициента снижается с увеличением числа предприятий и возрастает с усилением неравенства между предприятиями при любом их количестве [57].

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и коэффициентов Герфиндаля-Гиршмана выделяются три типа рынка по степени концентрации (таблица 6) [53]

Таблица 6 – Значениями коэффициентов концентрации и коэффициентов Герфиндаля-Гиршмана

Высококонцентрированные рынки	При $70\% < CR3 < 100\%$ $2000 < HHI < 10\,000$	При $80\% < CR4 < 100\%$ $180 < HHI < 10\,000$
Умеренно концентрированные рынки	$45\% < CR3 < 70\%$ $1000 < HHI < 2000$	$45\% < CR4 < 80\%$ $1000 < HHI < 1800$
Низкоконцентрированные рынки	При $CR3 < 45\%$ $HHI < 1000$	При $CR4 < 45\%$ $HHI < 1000$

Коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана) рассчитывается на основе сопоставления рангов фирм на рынке и их рыночных долей. Максимальное значение индекса равно 1 (в условиях монополии), минимальное $1/n$ (n – число предприятий в отрасли). По экономическому смыслу данный показатель сходен с индексом Герфиндаля-Гиршмана, однако к достоинствам коэффициент Холла-Тайдмана следует отнести возможность учета соотношения размеров предприятий – крупных продавцов, что помогает провести более глубокий анализ рыночной структуры отрасли [53].

Коэффициент энтропии представляет собой среднюю долю предприятий, действующих на рынке, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины [53]. Коэффициент энтропии характеризует степень деконцентрации рынка и позволяет более глубоко исследовать уровень и динамику концентрации: чем больше E , тем больше экономическая неопределенность, тем ниже уровень концентрации продавцов на рынке.

Коэффициент относительной концентрации характеризует соотношение числа крупнейших предприятий на рынке и контролируемой ими доли реализации товара [53]

Коэффициент Линда (L) определяет степень неравенства между лидирующими на рынке поставщиками товаров [53] Так же он используется в качестве определителя «границы» олигополии следующим образом: рассчитывается

L для $k=2, k=3$ и так далее до тех пор, пока $L_{k+1} > L_k$, т.е. до момента, пока не будет получено первое нарушение непрерывности показателя L .

3 этап. Установление наличия барьеров входа на рынок.

На различных отраслевых рынках существуют так называемые барьеры входа на рынок, то есть препятствия для деятельности новых компаний на нем. Могут рассматриваться следующие препятствия выхода на рынок (барьеры) потенциальных конкурентов[23]:

- экономические: государственная инвестиционная политика, кредитная, налоговая, ценовая политика, тарифное и нетарифное регулирование внешнеэкономической деятельности; доступность кредитных и бюджетных ресурсов; неплатежи и пр.;
- административные: устанавливаемые органами исполнительной власти всех уровней процедуры регистрации предприятий, выдачи лицензий на право деятельности, квотирование, ограничения на ввоз и вывоз товаров, предоставление помещений и земельных участков;
- инфраструктурные: связанные с неразвитостью рыночной инфраструктуры – средства коммуникаций и транспорта, службы по оказанию информационных, консалтинговых, лизинговых и др. услуг;
- инвестиционные: высокая стоимость начального капитала, острая нехватка производственных площадей, оборудования, рабочей силы; корпоративные: влияние вертикального (горизонтального) объединения действующих на рынке организаций;
- экологические: невозможность соблюдения экологических нормативов; нарушение экологической емкости региона; запрещения природоохранных органов.

4 этап. Оценка маркетинг-микс предприятия и его конкурентов. На данном этапе проводится оценка товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения предприятия и его конкурентов (рисунок 13).



Рисунок 13 – Инструменты оценки маркетинг-микс предприятия и его конкурентов

Одним из центральных элементов, определяющих конкурентную позицию предприятия, является выпускаемая им продукция, ее коммерческие характеристики и конкурентоспособность, особенности разработки, формирования ассортимента, позиционирования на рынке и контроля реализации. В целом, то, что формирует товарную политику конкурента, должно быть объектом постоянного и детального изучения. Главным объектом сравнения товаров конкурентов являются их коммерческие характеристики. На практике обычно выделяют три главных направления оценки конкурентных качеств изделия:

- техническое совершенство;
- ценовая привлекательность;
- условия реализации и поставки.

Одной из важнейших характеристик товаров является ассортиментная, которая определяет принципиальные различие между товарами разных видов и наименований. При формировании ассортимента осуществляется регулирование комплекса свойств и показателей:

- Широта ассортимента – количество видов, наименований и разновидностей товаров однородных и разнородных групп [53]
- Полнота ассортимента – способность набора товаров однородной группы удовлетворять одинаковые потребности.

-Устойчивость ассортимента – способность набора товаров удовлетворять спрос на один и те же товары. Особенностью таких товаров является наличие устойчивого спроса на них.

Далее в таблице 7 подробно рассмотрим способы расчета представленных показателей.

Таблица 7 – Показатели ассортимента и методы их расчета

Наименование показателя	Способ расчета	Пояснение
Широта ассортимента	$Kш = Ш.д./Ш.б$	где Кш – коэффициент широты, Ш.д. – действительная широта (фактическое количество видов, разновидностей и наименований товаров, имеющихся в наличии), Ш.б. – базовая широта (широта принятая за основу для сравнения).
Полнота ассортимента	$Kп = П.д./П.б$	где Кп – коэффициент полноты, П.д. – действительный показатель полноты характеризуется фактическим количеством характеристик (свойств) товаров однородной группы, П.б. – базовый показатель полноты характеризуется регламентируемым или планируемым количеством
Устойчивость ассортимента	$Kу = Ш.у./Ра$	где Ку – коэффициент устойчивости, Ш.у. – количества видов, разновидностей и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом у потребителей, Ра – общее количество видов, разновидностей и наименований товаров тех же однородных групп.

[53]

Наиболее сложным элементом активности конкурентов является их ценовая политика. Традиционные методы анализа цен в данном случае не всегда дают релевантную информацию, в связи с чем целесообразно изучение ценовой политик проводить по следующим этапам:

1. Обобщение практики изменения цен. На этом этапе анализируется стратегия ценообразования конкурента, изучаются неблагоприятные для конкурентов рыночные ситуации, которые возникают из-за проблем в ценообразовании.

2. Влияние эластичности спроса на динамику цен.

3. Для уточнения выводов по общей практике цен следует определить внутренние мотивы, определяющие динамику его цен, оценить степень чувствительности потребителей к изменению цен на реализуемую продукцию. Классическим инструментом чувствительности является показатель эластичности.

4. Влияние доходов потребителей на изменение цен. В ходе анализа возможной динамики цен конкурентов важно не упустить еще один скрытый от непосредственной оценки момент ценовой политики. Речь идет о влиянии доходов потребителей на сдвиги в ценовой политике конкурентов, приводящие к неявному изменению цен.

5. Контроль динамики цен на товары конкурентов.

В заключение необходимо отметить, что представленные выше приемы анализа возможных направлений изменения цен конкурентов не исключают необходимость постоянного контроля фактической динамики цен.

Анализ сбытовой сети конкурентов и используемых средств стимулирования реализации. Конкуренты стремятся обезопасить свой бизнес созданием разветвленной и гибкой сети реализации продукции. Эффективность ее работы во многом определяется уровнем организации сбыта, издержками товародвижения, используемыми средствами реализации продукции.

Анализ товародвижения в сбытовой сети включает сравнительную оценку: скорости выполнения заказов; возможности срочной доставки товаров; готовности принять товар обратно, если в нем обнаружен дефект; возможности пользоваться различным видом транспорта и обеспечивать необходимые объемы разовых поставок в зависимости от требований покупателей; эффективности службы сервиса; цен по доставке товаров.

5 этап. Оценка конкурентоспособности предприятия. В современной литературе приводятся различные подходы к формированию системы управления конкурентоспособностью предприятия (таблица 8).

Некоторые авторы, анализируя подходы к методологии определения уровня конкурентоспособности предприятия, рассматривают отдельно коэффициенты конкурентоспособности и методы экспертных оценок [23]. При

разработке конкурентной стратегии в рамках фундаментального анализа предприятий весьма удобным является показатель интегральной конкурентоспособности предприятий. Этот показатель также полезен при принятии стратегических решений руководством самого предприятия.

Таблица 8 – Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия

Наименование метода	Краткое описание метода
Развёртывание функций качества	Метод основан на изучении спроса потенциальных покупателей
Матричные методы	В основе методов лежит концепция жизненного цикла товара
Конкурентоспособность товаров	Оценивается конкурентоспособность товаров, производимых предприятием
Параметрический анализ	Применяются различные показатели производственной деятельности предприятия, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д.
Рейтинговая оценка	Составляется рейтинг предприятий на основе расчета их итогового балла при расчете которого используются различные показатели деятельности предприятия
Интегральный показатель конкурентоспособности	Определяются различные группы показателей, которые затем включаются в интегральный показатель

Широко распространено представление интегрального показателя конкурентоспособности суммой вида [39]:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i , \quad (14)$$

где K_i — частные показатели конкурентоспособности отдельных сторон деятельности предприятия общим числом N , W_i — весомость отдельных факторов в общей сумме

Для составления рейтинга потребительских предпочтений на рынке, например, розничной торговли, предлагается использовать следующие направления оценки [11]:

- известность;

- ассортимент;
- качество товара;
- оформление торгового зала;
- удобство совершения покупки;
- режим работы;
- качество обслуживания;
- уровень цен.

Сначала необходимо выявить весовые коэффициенты для различных факторов, оказывающих влияние на выбор потребителя. Затем с их помощью откорректировать данные, полученные в ходе маркетингового исследования.

В результате должны быть получены интегральные оценки привлекательности для потребителей каждого из конкурентов

Оценка факторов конкурентоспособности фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 14).

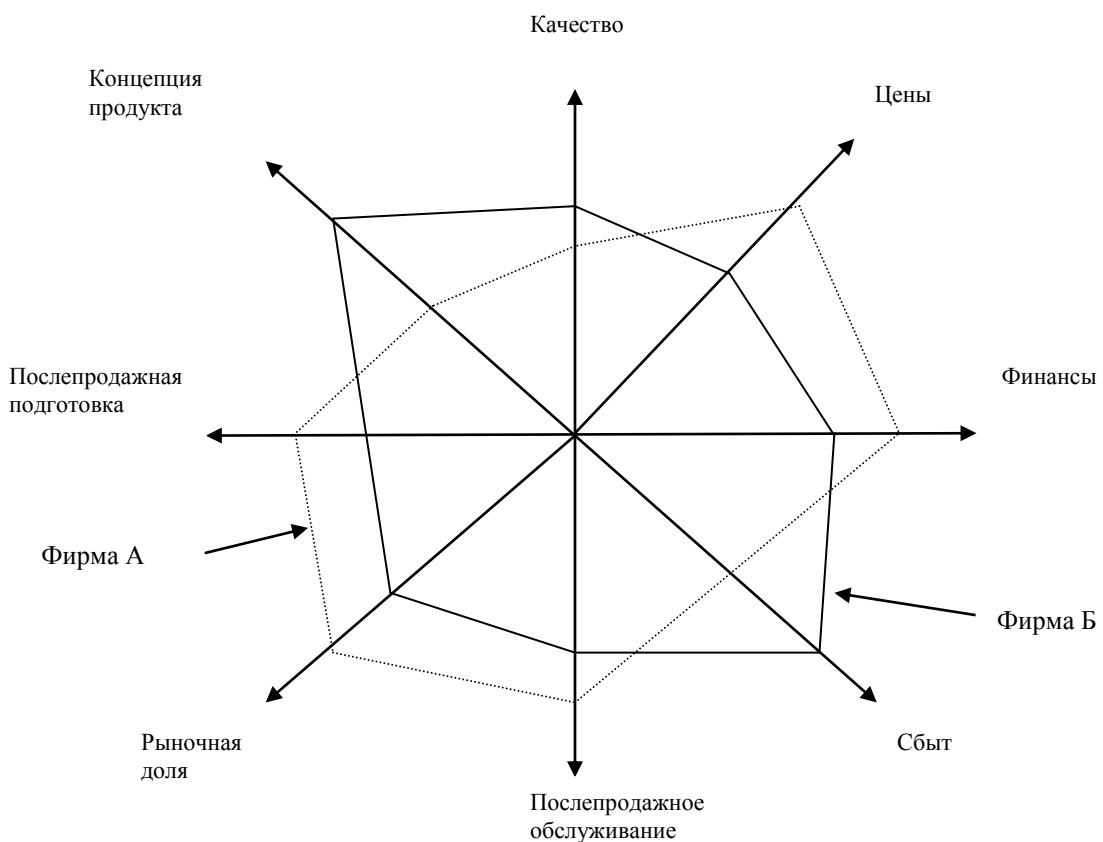


Рисунок 14 – Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется определенный масштаб измерений. Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом [23].

Накладывая многоугольники предприятий-конкурентов друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

Подведем итоги рассмотрения методов диагностики конкурентной среды в рыночных исследованиях и информационное обеспечение анализа конкурентной среды. Для оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке определяются: продуктовые границы; географические границы; субъекты рынка (число и состав продавцов и покупателей; количественные показатели структуры (доля хозяйствующего субъекта на рынке, показатели концентрации товарного рынка); качественные показатели структуры; рыночный потенциал хозяйствующих субъектов. Оценка состояния конкурентной среды на товарных рынках осуществляется на основе всей получаемой информации от продавцов, покупателей, конкурентов, в том числе государственных, общественных, научных организаций, коммерческих и некоммерческих организаций, экспертов. Основными показателями концентрации, используемыми в экономической теории и практике антимонопольных органов, являются: коэффициент концентрации, коэффициент Герфиндаля-Гиршмана, коэффициент Холла-Тайдмана (коэффициент Розенблюта), коэффициент энтропии, коэффициент относительной концентрации, коэффициент Линда. На этапе оценки маркетинг-микс предприятия и его конкурентов проводится анализ товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения предприятия и его конкурентов. Заключительным этапом оценки конкурентной позиции предприятия является расчет интегральной оценки конкурентоспособности.

В данном разделе бакалаврской работы автором раскрылось определение стратегии с точки зрения различных авторов, была представлена классификация конкурентных стратегий, сделаны обобщения по данным стратегиям. Были представлены критерии оценки конкурентной позиции предприятия на основе оценки конкурентной среды, а также комплекса маркетинга предприятия и конкурентов. Особое внимание уделили методологии разработки конкурентной стратегии предприятия с использованием конкурентной карты. В следующем разделе работы проведем анализ и характеристику предприятия. Для этого рассчитаем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности, проведем анализ эффективности комплекса маркетинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рыночных условиях особое значение приобретает управление конкурентоспособностью предприятия. Проблемы достижения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов не могут быть оптимально решены без учета особенностей развития конкретной отрасли народного хозяйства. В розничной торговле потребительскими товарами за последние годы усилилась конкуренция, что вызвано, как внутренними факторами развития торговли, так и активностью проникновения на российский рынок зарубежных компаний.

В данной бакалаврской работе был рассмотрен процесс разработки конкурентной стратегии предприятия ООО «Перфект» на основе оценки его конкурентной позиции на рынке бытовой химии г. Красноярска. В процессе выполнения работы были выполнены все поставленные автором задачи исследования.

В первой главе бакалаврской работы, автором было раскрыто понятие конкурентной стратегии, ее структура и классификация подходов с точки зрения различных авторов. Особое внимание было уделено методологии формирования стратегии конкурентной борьбы на основе оценки текущей конкурентной позиции предприятия. В завершении было обозначено информационное обеспечение процесса разработки стратегии конкуренции.

Во второй главе работы была приведена стратегическая маркетинговая характеристика ООО «Перфект», а также были рассмотрены все аспекты анализа текущей конкурентной позиции компании на рынке: товарная, ценовая, сбытовая политика и политика продвижения. Данные элементы комплекса маркетинга рассматривались в сравнении с основными конкурентами. В процессе рассмотрения текущего конкурентного положения компании также было определено значение показателя ее рыночного потенциала.

В третьей главе на основе выявленной конкурентной позиции ООО «Перфект» на рынке г. Красноярска была проведена оценка альтернативных

стратегий конкурентной борьбы для данного предприятия. Оценка проводилась посредством SWOT-анализа возможностей, угроз, сильных и слабых сторон компании и дальнейшей экспертной оценки вероятности достижения поставленных компанией стратегических целей с помощью реализации какой-либо из возможных стратегий. В результате, было выявлено, что наиболее эффективной на данный момент стратегией конкурентной борьбы для ООО «Перфект» будет являться стратегия расширения доли рынка. В третьей главе была также разработана программа мероприятий по реализации выбранной конкурентной стратегии с указанием сроков их проведения.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Перфект» в городе Красноярск представлено магазином бытовой химии формата «у дома». Основными конкурентами, по мнению руководства компании ООО «Перфект», в настоящее время являются: «Симпатия»; «Отрада»; «Чистюля».

Однако для предприятия ООО «Перфект» важным критерием является получения максимальной прибыли, и увеличение объемов продаж, и данные мероприятия показывают рост данных экономических показателей.

В результате проведенного SWOT анализа была выявлена стратегия, за счет которой предприятие сможет реально повысить финансовые результаты, улучшить благосостояние персонала и повысить социальную ответственность с минимальными затратами. Эта стратегия усиления позиций на рынке. Данная стратегия соответствует состоянию и требованию окружения, потенциальному возможностей фирмы и имеет минимальный риск провала.

Реализация выбранной стратегии предполагает работу предприятия в трех основных направлениях:

1. Укрепление финансового положения предприятия;
2. Увеличение конкурентного преимущества за счет оптимизации деятельности предприятия;
3. Ослабление лидирующих позиций конкурентов за счет внедрения предприятием новых технологий при продвижении и организации продажи.

В рамках каждого направления автором предложены мероприятия, призванные реализовать намеченную стратегию, в области ассортиментной, сбытовой и коммуникационной политики в целях устранения выявленных недостатков ООО «Перфект».

Мероприятия в области ассортиментной политики:

1. Расширение ассортимента за счет новых видов товаров. Проведение данного мероприятия связано с тем, что в ходе анализа были выявлены недостатки по анализу показателя широты товаров также, при имеющейся торговой площади, существует возможность увеличения продукции без ее расширения. Поэтому в качестве рекомендаций предлагается расширение ассортимента за счет добавление в ассортимент группы полирующих средств, средств от насекомых (репелленты, инсектициды) и средств для отбеливания, подсинивания и аппретирования изделий из тканей.

2. Вариация товаров, характеризующиеся низким спросом и оборачиваемостью. В ходе анализа было выявлено, что в ассортименте существуют позиции товаров, для которых характерен особый низкий спрос, и как следствие объем продаж. Данные позиции необходимо выводить из ассортимента. Для более точного понимания, какие именно товары следует исключить, требуется проведения более глубокого исследования ассортимента компании. Руководству следует провести подробный анализ этой проблемы и оптимизировать структуру ассортимента.

3. Мероприятия по сбытовой политике:

В рамках сбытовой политики ООО «Перфект» рекомендовано открытие новой розничной точки в г. Красноярске. В основе разработки данного мероприятия лежит расширение ООО «Перфект» на правобережье г.Красноярска. В целях выявления целесообразности расширения торговой сети произведена оценка эффективности данной рекомендации.

4. Мероприятия в области коммуникационной политики:

Для того чтобы ознакомить потенциальных и реальных покупателей с новинками в области ассортимента предлагается провести рекламную акцию с

использованием листовок, флаеров, печатных каталогов. Для рекламы на радио было выбрано две радиостанции, «Авторадио» и «Energy», что позволит обратить на себя внимание людей разных по возрасту.

Сущность стратегии состоит в том, что ООО «Перфект» предлагается сосредоточить свое внимание на определенных конкурентных преимуществах, а именно на реализации товаров по минимальным ценам. Для этого следует провести мероприятия – начать производство и продажу новых групп товаров, открыть дополнительную торговую точку.

Стратегия, будучи разработанной, должна воплотиться в реальность. С этой целью был составлен план-график реализации стратегии, в соответствии, с которым выполнение проекта и мероприятий рекомендовано проводить в установленные сроки. Оценка эффективности проекта показывает, что разработанная стратегия обеспечивает не только прирост основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и повышает эффективность системы стратегического управления в целом.

Таким образом, можно сказать, что предлагаемый проект стратегического развития способствует достижению цели организации – повышению конкурентоспособности ООО «Перфект».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютина М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учебное пособие для вузов / М. С. Абрютина. - Москва: Дело и Сервис, 2011.-512 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учебник для вузов/ Г. Л. Азоев.- Москва: Центр экономики и маркетинга, 2010. - 208 с.
3. Акимова И.М. Промышленный маркетинг/ И.М. Акимова. - Калининград: Знания, 2011.-294 с.
4. Акулич И.Л. Основы маркетинга: учебное пособие / И.Л. Акулич, Е.В. Демченко.- Минск: Высшая школа, 2011.- 236с.
5. Александров Ю. Л. Исследование рынка потребительских товаров: методологические основы, практика использования / Ю. Л. Александров, Н. Н. Терещенко. – Красноярск: КГУ, 2010. – 320 с.
6. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие/А.И.Алексеева.- Москва: Финансы и статистика, 2010. - С.672.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 403 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. - Москва: Экономика, 2012.-358 с.
9. Аренков И.А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики/ И.А. Аренков. – Санкт-Петербург: Питер, 2011.- 321 с.
- 10.Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта/ И.Т. Балабанов. - Москва: Финансы и статистика, 2012. – 206 с.
- 11.Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие для вузов / И. К. Беляевский. - Москва: Финансы и статистика, 2001.-320 с.
- 12.Бердникова Т.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности/ Т.Б. Бердникова - Москва: Финансы и статистика, 2012. – 623 с.

13. Виханский О.С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский. -2-е изд., перераб. и доп.- Москва, 2010 г. -349 с.
14. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление/ Т.А. Гайдаенко. – 3-е изд., перераб. И доп.-Москва: Эксмо, 2012. – 512с.
15. Герчикова И.Н. Менеджмент/ И.Н. Герчикова.- Москва: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2014.- 415 с.
16. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры/Е.П. Голубков. Москва: Дело,2013.
17. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика/Е.П. Голубков. — Москва: Финпресс, 2011. — 416 с.
18. Голубков Е. П. Основы маркетинга: учебник / Е. П. Голубков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Финпресс, 2003. – 284-300с.
19. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / А. П. Градов. – Санкт-Петербург: Специальная лит., 2011. – 251 с.
20. Громова О.Н. Организация и принятие управленческих решений/ О.Н. Громова. - Москва: ГАУ, 2014. – 198 с.
21. Данченок, Л. А. Основы маркетинга: учеб.-практ. пособие / Л. А. Данченок, С.В. Ласковец, Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - Москва: МЭСИ, 2011. - 263с.
22. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник / Т. П. Данько, –5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 334 с.
23. Демченко А.А. Управление организацией/ А.А. Демченко.- Москва: МЭГУ, 2013. – 357 с.
24. Дихтель Е. Практический маркетинг: учебное пособие: пер. с нем. / Е. Дихтель, Х. Хершген. – Москва: Высш. школа, 2012. – 317 с.
25. Дэй Дж. Стратегический маркетинг/ Дж.Дэй. - Москва: Эксмо, 2013. -185 с.
26. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие / В. С. Ефремов. – Москва: Финпресс, 2013. – 192 с.

- 27.Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах/ П.С. Завьялов. - Москва:2010.-496с.
- 28.Задоркин В.И. Организация процесса управления/ В.И. Задоркин. - Москва: МЭГУ, 2011. – 294 с.
- 29.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ А.Т.Зуб. - Москва: Аспект-Пресс, 2012 г. – 256 с.
- 30.Ковалев В.В. Финансовый анализ/ В.В.Ковалев. - Москва: Финансы и статистика, 2013. - 96 с.
- 31.Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер - Москва: Прогресс, 2011. - 734с.
- 32.Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 785 с.
- 33.Кретов И. И. Маркетинг на предприятии / И. И. Кретов. – Москва: Финстатинформ, 2013.- 325с.
- 34.Кныш М.И. Конкурентные стратегии/ М.И. Кныш. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 284 с.
- 35.Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с фр. / Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург: Наука. Сиб. отд-ние, 2000. - 214с.
- 36.Лапыгин Ю. Н. Стратегическое развитие организаций: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгина. – Москва: КНОРУС, 2014. – 319 с.
37. Литvak Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений / Б. Г. Литvak.– Москва: Патент, 2011. – 111 с.
- 38.Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг/ И.М.Лифиц. – Москва: Юрайт-М, 2011. – 224 с.
- 39.Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: учебное пособие / И. М. Лифиц. – Москва: Юрайт-Издат, 2014. – 335 с.
- 40.Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга/ М. Мак-Дональд. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 272 с.

- 41.Маркетинг: учебник/ А.Н. Романов [и др.] – Москва: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2010. – 560с.
- 42.Маркетинг: учебник/ под ред. Н.П. Ващекина.- 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013.-312с.
- 43.Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / под ред. В. А. Алексухина. – Москва: Маркетинг, 2011. – 516 с.
44. Маркетинг: учебное пособие / под.ред. А. М. Немчина, Д. В. Минаева. – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2011. – 512 с.
- 45.Маркетинг: учебник / под ред.Э.А. Уткина. - Москва: ТАНДЕМ. ЭКМОС, 2011. - 320 с.
- 46.Маркетинг: учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили[и др.]; под ред. Н.Д. Эриашвили. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 631с.
- 47.Михалева Е. П. Маркетинг: конспект лекций / Е. П. Михалева. – Москва: Юрайт, 2010. - 158 с.
- 48.Николаева М. А. Маркетинг товаров и услуг: учебник / М.А. Николаева. – Москва: Деловая литература, 2011. – 448с.
- 49.Основы менеджмента и маркетинга : учеб.пособие / В. Б. Зубик [и др.] – Минск: Вышейш. шк., 2011. – 382с.
- 50.Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник/ А.П. Панкрухин. – Москва: Омега-Л,2013. - 656с.
- 51.Панкрухин, А. П. Маркетинг: учебник для вузов / А. П. Панкрухин. - 6-е изд., стер. - Москва: Омега-Л, 2011. - 655с.
52. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е. П. Пешкова. – Моква: Ось–89, 2013. – 80 с.
53. Питер Р. Управление маркетингом / Р. Питер. – Москва: БИНОМ, 2012.– 541 с.
54. Портер М. Конкуренция/М.Портер. - Москва: Вильямс, 2011. - 236 с.
- 55.Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость/ Э.Райс. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 288 с.

- 56.Савицкая Г.В. АХД предприятия: Учебное пособие /Г.В.Савицкая.-6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Новое знание, 2013. – 590 с.
- 57.Соловьев Б.А. Управление маркетингом. Модуль 13/Б.А. Соловьев. –Москва:Инфра-М, 2013.- 315с.
- 58.Сребник Б.В. Маркетинг: учебное пособие для вузов/ Б.В. Сребник. – Москва: Высш. шк., 2010. – 360с.
- 59.Томпсон А. Стратегический менеджмент/ А. Томпсон.- Москва: Банки и биржи, 2011 г. – 451 с.
- 60.Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник/ Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 156-184с.
- 61.Фирсенко С. С. Основы маркетинга : учеб. пособие / С. С. Фирсенко, Е. В. Щербенко, О. С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 484с.
- 62.Фирсенко С.С. Конкурентная среда регионального продовольственного-рынка: монография/ С.СФирсенко, Л.В. Юшкова; Краснояр. торг.-эконом. ин-т.- Красноярск, 2011. - 292 с.
- 63.Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. -3-е изд., перер. и доп. – Москва: Дело и сервис, 2010. – 800с.
- 64.Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика/ А.Ю. Юданов.- Москва: Гном-Пресс, 2011. - 384 с.
- 65.Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учебное пособие/Л.В.Юшкова; Краснояр.гос.торг-экон.ин-т- Красноярск, 2008. – 294с.
- 66.Янковецкая И.Я. Менеджмент тоговли/ И.Я. Янковецкая. - Москва: ИНФРА-М, 2010. – 244 с.
- 67.Маркетинг. Основные функции маркетинга. Маркетинг на предприятии [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
<http://www.ereport.ru/articles/firms/mktng.htm>.

68. «Russian-consumer»[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://russian-consumer.ru>

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

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Ю. Ю. Суслова
подпись инициалы, фамилия
« » 2018 г.

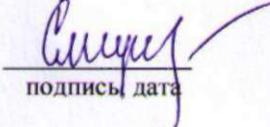
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»
«Разработка конкурентной стратегии предприятия
(на материалах ООО «Перфект»)»

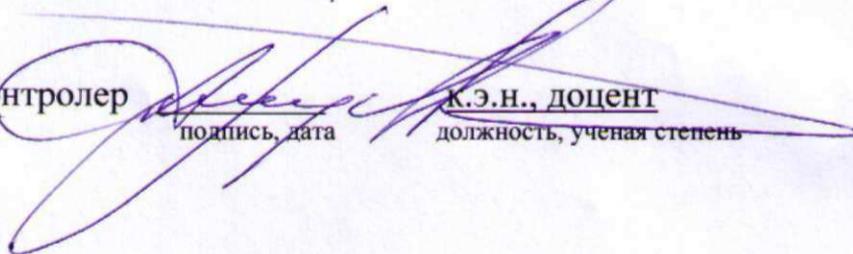
Руководитель 
подпись, дата

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

О. Г. Алешина
инициалы, фамилия

Выпускник 
подпись, дата

С. С. Смирнов
инициалы, фамилия

Нормоконтролер 
подпись, дата

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

А. В. Волошин
инициалы, фамилия

Красноярск 2018