

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

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой

_____ Ю.Ю. Сулова
« _____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.06 «Торговое дело»
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»
Разработка конкурентной стратегии предприятия
на тему

Руководитель	_____	<u>старший преподаватель</u>	<u>О.С. Веремеенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Консультант	_____	<u>профессор, д-р экон. наук</u>	<u>Е.В. Щербенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЗЭУ-14-04Б-Мз</u>	<u>А.У. Назырбаев</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>доцент, канд. экон. наук</u>	<u>А.В. Волошин</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Понятие, сущность, виды и подходы к определению конкурентной стратегии.....	8
1.2 Анализ методик исследования конкурентного окружения предприятия.....	19
1.3 Информационно-методическое обеспечение разработки конкурентной стратегии предприятия.....	26
2 АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗРАБОТКУ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ	33
2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Мернато» ...	33
2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	41
2.3 Анализ внешних факторов, влияющих на разработку конкурентной стратегии ООО «Мернато».....	51
3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «МЕРНАТО»...	62
3.1 Оценка конкурентных преимуществ ООО «Мернато».....	62
3.2 Выбор конкурентной стратегии ООО «Мернато».....	70
3.3 Формирование и обоснование конкурентной стратегии ООО «Мернато».....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность рассмотрения темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в условиях нарастающей конкурентной борьбы предприятиям розничной торговли необходимо преумножать свои конкурентные преимущества, т.е. разрабатывать такие мероприятия, которые будут способствовать их росту. Это, в свою очередь позволит более полно удовлетворять потребности клиентов, а, следовательно, повысит уровень конкурентоспособности, улучшит позицию предприятия на рынке. Поскольку сфера розничной в России и во всем мире очень быстро развивается и Красноярский край в этой связи имеет достаточно разветвленную инфраструктуру, необходимо уделять особое внимание удержанию и развитию конкурентных преимуществ края в этой сфере, что позволит ему в перспективе занять выгодные позиции на рынке страны [21].

Решающий фактор коммерческого успеха товара на конкурентном рынке — его конкурентоспособность. Поскольку конкурентоспособность — это ключ к рыночному успеху предприятия, а решение проблемы конкурентоспособности — самая сложная задача в деятельности любой фирмы-товаропроизводителя, требующая согласованной, целенаправленной работы всех подразделений при лидирующей роли службы маркетинга, особым направлением деятельности фирмы является разработка стратегических подходов к решению этой проблемы [23].

Важное значение, имеет такое направление маркетинговой деятельности предприятия как изучение конкурентов. Контроль за конкурентами позволит удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии.

В последнее время конкуренция в торговле принимает крайне жесткие формы. Наряду с ростом отечественной конкуренции на российский рынок

выходят международные розничные сети, которые применяют агрессивные наступательные стратегии и планируют получить большую долю розничного рынка в крупных городах России. Происходящие изменения приводят к осознанию того, что без грамотно сформированных стратегических конкурентных преимуществ ни одна торговая компания не может функционировать на рынке и выполнять основную функцию — получать прибыль.

Для укрепления позиции торговой организации на рынке применяется разработка и реализация конкурентной стратегии. При разработке конкурентной стратегии торговой организации необходимо учитывать существующие внешние факторы, оценку позиции торговой организации на рынке в данный момент и прогноз на перспективу, а также оценку ее внутренних факторов. [3]

Целью выпускной квалификационной работы является разработка конкурентной стратегии предприятия.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- ознакомиться с понятием, сущностью, видами и подходами к определению конкурентной стратегии;
- проанализировать методики исследования конкурентного окружения предприятия;
- изучить информационно – методические обеспечение разработки конкурентной стратегии;
- рассмотреть организационно–экономическую характеристику ООО «Мернато»;
- проанализировать внутреннюю среду предприятия;
- проанализировать внешние факторы, влияющие на разработку конкурентной стратегии ООО «Мернато»;
- оценить конкурентные преимущества ООО «Мернато»;

- выбрать вид конкурентной стратегии ООО «Мернато»;
- сформировать и обосновать конкурентную стратегию ООО «Мернато».

Предметом исследования будет являться изучение возможностей и определение новых конкурентных преимуществ фирмы, формирование таких преимуществ в единую конкурентную стратегию.

Объект исследования – предприятие ООО «Мернато», работающее на рынке розничной торговли.

Общие теоретические вопросы конкуренции и конкурентоспособности исследовались в работах ряда зарубежных и отечественных авторов: М.Э.Портера, Ф. Котлера, А.А.Томпсона, Ансоффа И., Горбашко Е.А., Дубининой Н. А., Войцеховской И. и Чаплиной А., Фасхиева Х.А., Философовой Т.Г., Светунькова С.Г. и др.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы работы отечественных и зарубежных авторов, таких как Фатхутдинов Р.А., Котлер Ф., Азоев Г.Л., Портер М., Юданов А.Ю. и др. Также использовались материалы периодической экономической литературы, например «Маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом», «Маркетинг Менеджмент», «Маркетинг PRO» , Устав и нормативные документы ООО «Мернато».

Данная работа состоит из введения, первой главы, в которой приводятся методические и теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия в современных условиях. Вторая глава содержит организационно – экономические характеристики предприятия, анализ внутренних, а также анализ внешних факторов, влияющих на разработку конкурентной стратегии предприятия. В третьей главе производится непосредственно разработка конкурентной стратегии предприятия, оценка конкурентных преимуществ и выбор конкурентной стратегии ООО «Мернато».

Объем работы составил 82 стр., работа иллюстрирована 39 таблицами и 7 рисунками. Библиографический список включает в себя из 44 источника.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность, виды и подходы к определению конкурентной стратегии

Понятие «конкурентная стратегия» часто рассматривают, как идентичное понятиям «конкурентная политика», «деловая стратегия». Во многих крупных корпорациях и даже небольших фирмах высшие менеджеры, как правило, постоянно занимаются стратегическим планированием, но реализация стратегии предусматривает участие всех уровней управления. [43]

Стратегическое планирование представляет собой определенные действия и решения, предназначенные для разработки стратегии фирмы, способствующей реализации ее целей. Стратегическое планирование предполагает определение миссии фирмы, анализ ее внешней среды и внутренних возможностей, определение текущих и перспективных целей, основных средств их решения. Миссия фирмы представляет собой главную цель, девиз, определяющие ее имидж. Основными целями могут быть: получение долгосрочной прибыли, повышение или удержание доли рынка, проникновение на новый рынок, повышение производительности, расширение ассортимента продукции и др. [27]

Для правильного определения стратегии фирма должна провести анализ, который предполагает оценку нескольких групп факторов внешней среды, оказывающих влияние на фирму.

Стратегия конкуренции – это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке.

Цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг. Проще говоря, она заключается

в том, чтобы превзойти конкурентов в предоставлении потребителям пользующихся спросом товаров и услуг и получить за счет этого конкурентное преимущество и лидерство на рынке. Ядро конкурентной стратегии компании составляет внутренняя деятельность по предоставлению более высокой, чем у конкурентов, потребительской ценности. Кроме того, в конкурентную стратегию входят наступательные и оборонительные действия, распределение и перераспределение ресурсов для поддержания долгосрочных конкурентных возможностей и выгодной конкурентной позиции, а также тактические действия, предпринимаемые при изменении рыночной конъюнктуры. [32]

Для определения конкурентной стратегии необходимо понимать разнообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, ряд экономистов предлагают подразделить на три агрегатных уровня: микроуровень (конкретные виды продукции, производства); мезоуровень (отрасли, группы предприятия); макроуровень (народнохозяйственные комплексы). Причем микро-имезоуровень могут иметь как национальный, так и международный уровень масштаба.

Таким образом, выделяют также масштаб международной конкуренции отдельных отраслевых объединений (мезоуровень), а также международной конкуренции отдельных стран (макроуровень). В этой связи для целей исследования нами предлагается также ввести понятие «уровни» в отношении конкурентной среды, выделив три уровня (по признаку масштаба конкуренции) микроуровень (конкурентная среда предприятия), мезоуровень (внутриотраслевая конкурентная среда на национальном уровне), макроуровне (международная конкурентная среда отраслей на мировом уровне). [2]

Если фирма работает в очень привлекательной отрасли, ее прибыль может оказаться недостаточно большой из-за неправильно выбранной конкурентной позиции. И напротив, если предприятие, занимающее исключительное положение в отрасли, работает в совершенно неприбыльном бизнесе, все усилия по укреплению данной позиции могут оказаться

напрасными. Два момента, которые определяют выбор стратегии конкуренции, динамичны по своей природе: привлекательность отрасли и прибыльность компании могут с течением времени меняться, не доходные отрасли и фирмы становятся прибыльными и наоборот; то же относится и к конкурентной позиции компании - она изменяется, отражая непрекращающуюся борьбу противников. Каким бы продолжительным ни был период стабильности на рынке, неожиданный конкурентный ход кого-нибудь из участников может разом дестабилизировать весь рынок. Деятельность отдельно взятого предприятия воздействует как на прибыльность отрасли в целом, так и на ее конкурентную позицию, и потому выбор конкурентной стратегии является в то же время непростым и интересным вопросом.

Многие работы зарубежных и отечественных ученых посвящены изучению понятия конкурентной стратегии, среди них можно выделить М. Портера [35], А. Томпсона и А. Стрикленда [24], Г.Л. Азоева и А.П. Челенкова [2], Л.Г Раменского [20] и других.

Каждый из ученых интерпретирует значение понятия конкурентной стратегии по-разному, так как его значение зависит от вложенных в его основу факторов.

Конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области. В литературе конкурентную стратегию иногда называют деловой стратегией (М. М. Алексеева, В.Д. Маркова, С. А. Кузнецова), бизнес - стратегией (В. Д. Маркова, С. А.Кузнецова, Е. А. Вигдорчик). [7]

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. [16]

Стадия разработки стратегии возникает с выбора общего конкурентного преимущества (преимущества по издержкам или преимущества рыночной силы, основанного на исключительности продукта), с помощью которого предприятие будет достигать намеченных стратегических целей. На основании установленных преимуществ выбирается базовая стратегия.

Базовая стратегия конкуренции представляет фундамент конкурентного поведения фирмы на рынке. Она изображает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и создает стратегию управления предприятием. Обобщение теоретических и практических знаний конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, которые обладают некоторыми преимуществами, но не лишены и недостатков. На рис. 1 представлены базовые стратегии по Г.Л. Азоеву, по М. Портеру и по А.Ю. Юданову. [19]

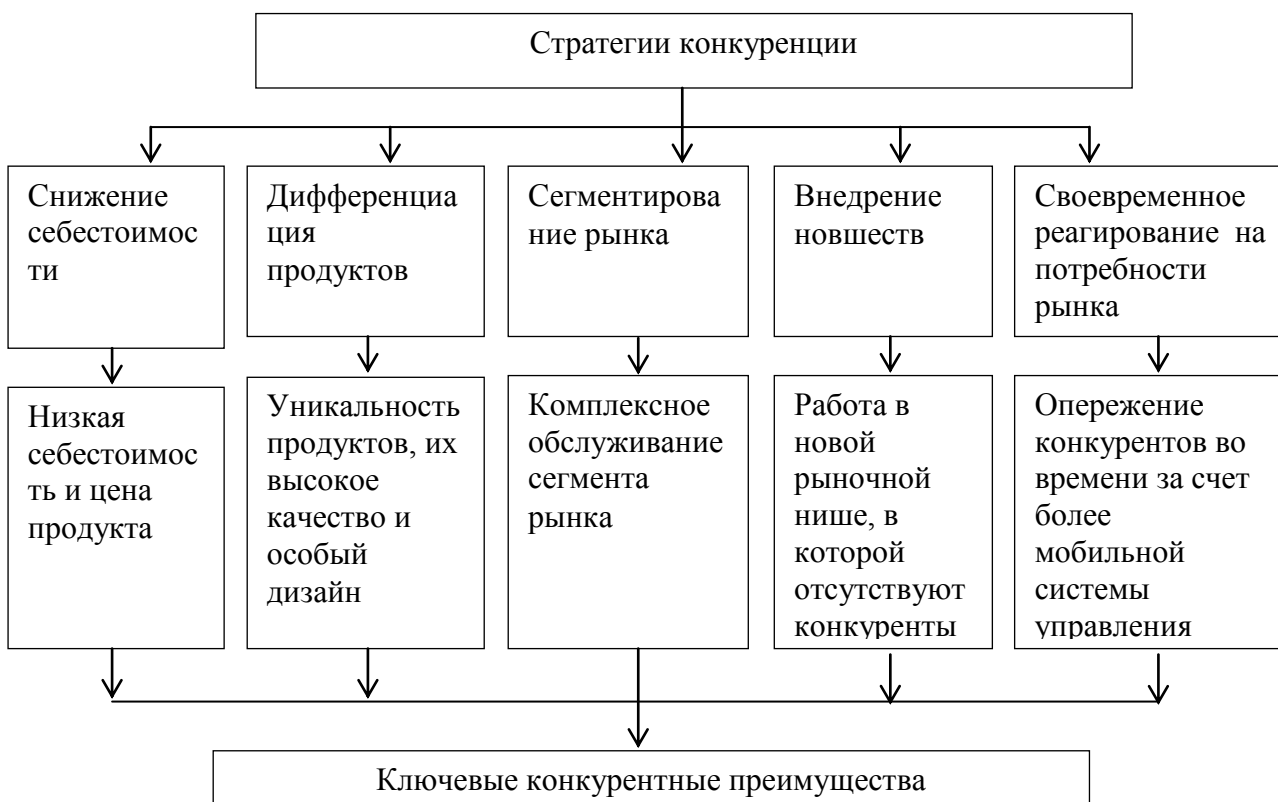


Рисунок 1 – Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества по Г.Л. Азоеву [2]

Как показывает рисунок, Азоев Г.Л. выделяет пять базовых стратегий.

1. Стратегия снижения себестоимости продукции ориентируется на массовый выпуск стандартных товаров, что как правило намного результативнее и требует наименьших удельных издержек, чем изготовление малых партий разнородной продукции.

2. Дифференциация опирается на специализации в производстве особой (иногда необычной) продукции, являющейся изменением стандартного товара.

3. Стратегия сегментирования сосредоточена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого или демографического факторов.

4. Стратегия внедрения новшеств основывается на поиск принципиально новых, эффективных технологий, планирование необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т. п. Основная цель — обогнать конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренции нет или очень мала.

5. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка направлена на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в разных отраслях бизнеса. Главный принцип поведения — выбор и реализация проектов, наиболее прибыльных в проходящих рыночных условиях. [2]

Существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идет о четырех типах, которые удачно определены М.И. Кнышем как виолентная («силовая») стратегия, пациентная («нишевая») стратегия, коммутантная («приспособительная») стратегия и эксплерентная («пионерская») стратегия. В табл. 1 представлено распределение конкурентных стратегий, обозначенных в наиболее интересных по данной тематике работах М. Портера, И. Ансоффа, Г.Л. Азоева, А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда, по типам, определенным М.И. Кнышем. [18]

Таблица 1 - Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Виолентная стратегия	Патриентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М.Портера	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах
Стратегии И.Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г.Л.Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А.А.Томпсона и А.Дж.Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости

[41]

Выбор стратегии, в максимальной степени соответствующей чертам компании и направлениям развития рыночной ситуации, включает ряд этапов: оценку преимуществ стратегии и ее рисков; рассмотрение соответствия рыночных условий, требуемых для осуществления стратегии, реальной ситуации на рынке; анализ соответствия особенностей организации производства и управления предъявляемым требованиям. Важнейшее условие выбора стратегии — приспособление своих потенциалов к конкурентным условиям рынка. В данном значении базовые стратегии являются значительной, общеэкономической основой развития конкурентных преимуществ. [28]

А.Ю. Юданов определяет четыре главных типа стратегии конкурентной борьбы, каждый из них нацелен на различные условия экономической среды и различные ресурсы, которые находятся в распоряжении фирмы. Придерживающиеся их компания каждая по-своему, не так как другие, но в

равной мере успешно адаптированы к условиям рынка. И все они необходимы для нормальной работы экономики (табл. 2).

Таблица 2 - Характерные признаки конкурентных стратегий

Признак	Коммутанты («мыши»)	Пациенты («лисы»)	Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты»)	Эксплеренты («ласточки»)
Тип бизнеса	Стандартный	Специализированный	Стандартный	Специализированный
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализированное	Массовое	Экспериментальное
Размер компаний	Мелкие	Крупные, средние, мелкие	Крупные	Средние, мелкие
Устойчивость компаний	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Низкие	Средние	Высокие	Высокие
Факторы силы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

[29]

Из таблицы видно, что виолентная стратегия присуща для фирм, которые действуют в сфере крупного, стандартного изготовления продукции и/или услуг. Три главных вида компаний-виолентов получили названия, которые сохраняются надолго в памяти «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты». Стратегия виолентов проста: основываясь на свою огромную силу, компания стремится господствовать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него соперников. Стратегия притягивает потребителя относительной дешевизной и доброкачеством своих товаров.

Пациентная стратегия характерна для предприятий, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особенных, необычных товаров для ограниченной группы покупателей. Свою рыночную силу компании-пациенты берут из того, что их продукция становится в той или иной мере незаменимыми для соответствующего круга потребителей. Значение

данной стратегии заключается не просто в специализации, но в концентрации стремлений на товары, которые пользуются именно узким спросом.

Коммутантная стратегия превалирует при обычном бизнесе в локальном размере. Сила небольшой неспециализированной фирмы заключается в ее наилучшей адаптации к удовлетворению малых по объему нужд определенного потребителя. Создаваемые всякий раз для определенного случая многочисленные маленькие фирмы осуществляют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты расположены использовать каждую возможность для бизнеса, в то время, как остальные компании жестко держатся своего производственного профиля. Суть в том, что неимение больших производственных мощностей, глубоких сведений в узкой специализации или научно-технических заделов – всего того, чем сильны прочие предприятия – приводит к тому, что коммутантам (в рамках разумного) практически все равно, чем заниматься. [30]

Данная стратегия конкурентной борьбы связана с производством новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Здесь говорится не просто об улучшении продукции и услуг, а о крайне сомнительном (но и выгодном в случае удачи) поиске революционных решений.

Важный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных инноваций. Это легло в основу для сравнения подобных компаний с «первыми ласточками». Эта фирма пытается создать новый рынок и извлечь пользу из первоначально единоличного присутствия на нем.

По мнению М. Портера, существуют только три базовые конкурентные стратегии, которые различаются по целевому рынку (весь рынок или какой-то его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по затратам или по превосходящим качествам товара (рис. 2).

Стратегия лидерства за счет экономии на издержках базируется на производительности и подразумевает скрупулезный контроль за непрерывными затратами, вложения в производство, тщательную проработку новых изделий,

сниженные сбытовые и рекламные расходы. Можно сделать вывод, что лидерство за счет экономии на издержках приносит защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы ощущают наименее эффективные предприятия.

Стратегическая цель	<u>Конкурентное преимущество</u>	
	Уникальность товара с точки зрения покупателя	Низкие издержки
	Дифференциация	Абсолютное лидерство в издержках
Весь сектор	Фокусирование	
Конкретный сегмент	Фокусирование	

Рисунок 2 – Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру [35]

Общие конкурентные стратегии и условия их применения можно представить в таблице 3.

Таблица 3 – Условия реализации базовых стратегий конкуренции

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификации	Общие требования к организационным условиям
Абсолютное лидерство в издержках	Реальные инвестиции и доступ к капиталу; тщательное наблюдение и контроль за трудовыми процессами; конструирование изделий, облегчающее производство;	Строгий контроль за уровнем затрат; четкая организационная структура и ответственность; стимулирование на основе четких количественных показателей
Дифференциация	Высокий потенциал маркетинга; конструирование изделий; творческие способности; высокий потенциал фундаментальных исследований; высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство фирмы; сочетание навыков, полученных в иных отраслях; тесная кооперация с каналами сбыта	Тесная функциональная координация НИОКР, конструирования изделий и маркетинга; субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей; возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала
Фокусирование	Совмещение указанных ранее требований и мер, которые обращены на достижение конкретной стратегической цели	Совмещение указанных ранее требований и мер, которые обращены на достижение конкретной стратегической цели

Составлено по:[35]

Целью стратегии дифференциации является придание изделию отличительных черт, которые важны для потребителя и которые отличают фирму от конкурентов. Компания старается создать обстановку монополистической конкуренции, в которой она, из-за своих отличительных особенностей, имеет значимую рыночную силу. Дифференциация может приобретать разные конфигурации: имидж марки, технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Стратегии дифференциации вызывают существенные вложения в операционный маркетинг и, особенно в рекламу с целью оповестить рынок о заявляемых специфических отличиях продукции. [38]

Стратегия специализации предполагает сосредоточение стараний фирмы на потребностях одного сегмента без стремления охватить весь рынок. Цель заключается в удовлетворении потребностей предпочтительного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Подобная стратегия может основываться на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо на то, и на другое, но лишь в рамках целевого сегмента. Такая стратегия позволяет добиться значительной доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой части рынка в целом. [25]

Выбор стратегии конкурентного поведения зависит от типа конкурентной ситуации на рынке (табл. 4).

Таблица 4 - Стратегии конкурентного поведения

Стратегии	Характеристика
1	2
Независимое поведение	Действия фирмы совершаются без учета действий и /или противодействий конкурентов. Свойственна для принятия второстепенных вопросов или в случае преобладания компании на рынке.
Кооперативное поведение	Соответствует благожелательной позиции конкурентов, стремящихся скорее к мирному сосуществованию, чем к открытой конфронтации. Характерна для средних фирм (в виде молчаливого согласия), для крупных компаний на нерегулируемых государством рынках (в виде явных соглашений).
Адаптивное поведение	Основано на явном учете действий конкурентов и приспособлении к ним. Если все конкуренты принимают такой тип поведения, то рынок в итоге приходит к ситуации стабилизации.

1	2
Опережающее поведение	Заключается в стремлении предвидеть реакцию конкурентов на действие фирмы при условии, что они сохранят свою линию поведения. Является наиболее сложным типом конкурентного поведения, требующим от компании постоянного наблюдения за своими конкурентами и определения реакции конкурентов на различные действия фирмы. По мере развития маркетинга становится наиболее применяемым на олигопольном рынке.
Агрессивное поведение	Предвидение неблагоприятной позиции и реакции конкурентов. Чаще всего такое поведение встречается в ситуации олигополии при нерасширяемом спросе, когда компания может увеличить свои объемы продаж только за счет конкурентов.

[26]

Рассмотрим классификацию конкурентных стратегий, предложенную Ф. Котлером (рис. 3).



Рисунок 3– Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру [23]

Стратегия «лидера». Лидер рынка - это компания, которая занимает преобладающую позицию на рынке, причем данное мнение поддерживает и большая часть потребителей, и соперниками фирмы. Чаще всего лидер рынка играет роль «точки отсчета» для конкурентов, которые либо идут атаку, либо копируют, либо избегают его.

Стратегия «бросающего вызов». Предприятие, которое не является лидером на рынке, но стремится быть первой, чаще всего выбирает стратегию «бросающего вызов». При избрании такой стратегии фирма должна знать недостатки лидера и иметь возможность применить эти недостатки для достижения лидирующего положения.

Стратегия «следующего за лидером». Фундамент данной стратегии - адаптивное поведение, согласованное с действиями конкурентов, и стремление

преобладать по издержкам. Подобная стратегия предполагает «мирное сосуществование» и осознанная часть рынка и находится тогда, когда возможности дифференциации малы, а ценовая борьба ведет в итоге к утратам для всех конкурентов.

Стратегия «специалиста». Стратегия «специалиста» показывает то, что фирма заинтересована не к рынку в общем, а к его определенному сегменту. Это логическое продолжение базовой стратегии специализации и предполагает существенную дифференциацию товара фирмы. [13]

«Специалисты» должны решить следующие задачи: создания ниши, ее расширения и защиты. Ключевая идея ниши - специализация. Компании, которые оперируют в нишах, могут предпочитать одну из нескольких частных стратегий.

Стратегия конкуренции предприятия должна включать в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые оно использует для привлечения клиентов, ведение конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке, для этого необходимо рассмотреть методики исследования конкурентного окружения предприятия.

1.2 Анализ методик исследования конкурентного окружения предприятия

Интенсивность конкуренции и формы соперничества зависят от типа отраслевого рынка, степени его насыщенности, числа и мощности конкурирующих фирм.

При оценке конкурентной среды отрасли используется алгоритм анализа конкурентной среды. Процедура оценки включает в себя этапы в соответствии с моделью изучения конкурентной среды отраслевого рынка. В результате изучения факторов, воздействующих на развитие конкурентной среды рынка,

появляется перечень наиболее значимых показателей. Рассмотрим ниже характеристики факторов (табл. 5).

Таблица 5 - Характеристика факторов конкурентной среды

Факторы	Характеристика
Экономический	Относится влияние на уровень конкуренции потребительского рынка ,относят несовершенство налоговой и кредитной системы , ценовой политики государства ,ограничения по спросу со стороны населения ,высокие сроки окупаемости капиталовложений и финансовая нестабильность.
Организационный	Связаны с образованием хозяйствующих субъектов и с сопутствующими этим образованием процедурами регистрации предприятий.
Административный	Связаны с образованием хозяйствующих субъектов и с сопутствующими этим образованием процедурами регистрации предприятия.

[17]

Оценка конкурентной среды товарного рынка в основной своей части является исследованием степени концентрации производства. Динамика изменения уровня концентрации производства позволяет определить тенденцию развития экономики страны, сферы, отрасли, региона, рынка определенного товара. При этом следует различать показатели, характеризующие уровень монополизации в отраслевом и продуктовом аспектах. Производственная или рыночная концентрация, известная как концентрация продавцов, характеризует сравнительное положение хозяйствующих субъектов на конкретном рынке или в отрасли. Оценочными инструментами мониторинга конкурентной среды (характера распределения рыночных долей) могут быть: [8]

Существуют разные методики анализа конкурентного окружения.

1. Структурный анализ конкурентного окружения организации.

Структурный анализ конкурентного окружения начинается с определения типа среды, в которой действует организация. Структурный анализ является попыткой представить множественные воздействия окружающей среды на

организацию в виде модели, которую достаточно легко понять и согласно которой можно действовать. [42]

Степень влияния типа внешней среды на конкурентную стратегию:

- чем сложнее и динамичнее конкурентная среда, тем сложнее проблема прогнозирования;
- чем сложнее конкурентная среда, тем сложнее представить ее в виде модели;
- сложность и динамизм среды будут оказывать решающее влияние на процесс выбора типа стратегии;
- чем выше сложность и динамизм, тем выше уровень связанного со стратегией риска.

Целью изучения различных типов конкурентной среды является получение разностороннего описания среды путем выявления максимального количества факторов, которые могут воздействовать на шансы организации добиться успеха или потерпеть неудачу в ее деятельности на рынке. [6]

Наибольшая сложность состоит в том, что количество факторов велико и степень их воздействия на организацию может существенно различаться. Преодоление этой сложности возможно путем использования схем, выделяющих наиболее значимые факторы, воздействующие на организацию и позволяющие оценить интенсивность их воздействия.

Одна из наиболее известных схем, позволяющих добиться результата исследования, методом структурного анализа была предложена Портером и получила название «модель пяти сил» (рис. 4). Модель М. Портера основывается на следующих положениях:

1. Структурный анализ признает, что конкуренция в промышленности выходит за пределы непосредственно конкурирующих фирм.
2. При проведении структурного анализа необходимо определить интенсивность конкуренции и в этой связи потенциальные уровни воздействия на организацию пяти ключевых сил. Методика позволяет определить наиболее

мощные ключевые силы для формулирования стратегии. Пятью такими ключевыми силами являются:

- угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
- власть покупателей;
- власть поставщиков;
- угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
- уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.

3. Методика структурного анализа позволяет компании разрабатывать эффективную стратегию, которая, в свою очередь, позволит ей занять прочную позицию при столкновении лицом к лицу с различными конкурентными силами.

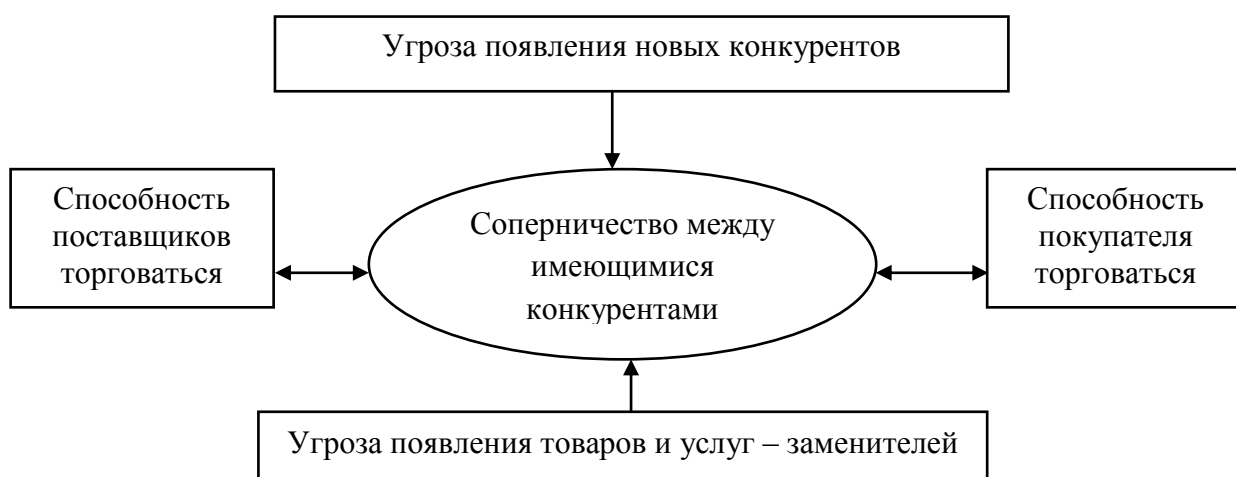


Рисунок 4 - Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли по М. Портеру [35]

Рассмотрим последовательно содержание и механизмы воздействия всех пяти.

Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов. Ее вероятность определяется высотой существующих барьеров и уровнем усилий, необходимых для их преодоления. Наиболее серьезными барьерами для проникновения являются: эффект масштаба, величина необходимого для проникновения на рынок капитала, возможность доступа к каналам

распространения, эффект роста производительности, диверсификации. В таблице 6 представлены основные пять барьера проникновения на рынок и дана их характеристика.

Таблица 6 – Барьеры для проникновения на рынок

Барьеры для проникновения	Характеристика барьеров
Эффект масштаба	Он достигается тогда, когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции. При этом многие расходы на единицу продукции, такие как на содержание складов, служб (бухгалтерии, охраны, экспедиции и пр.), приобретение материалов и погрузочно-разгрузочные работы, по мере увеличения объемов производства снижаются. Эффект масштаба различен и зависит от отрасли промышленности, в которой работает организация.
Потребности в капитале для проникновения на рынок	Они связаны эффектом масштаба и относятся к тем затратам, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней.
Доступ к каналам распространения	В данном случае речь идет о возможности доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг.
Эффект роста производительности	Производительность возрастает по мере того, как рабочие, менеджеры и служащие осознают поставленные задачи и становятся опытнее. При этом улучшается соотношение «затраты-эффективность».
Диверсификация	Означает поставку на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих. Организации, имеющие возможность провести диверсификацию, имеют возможность возведения непреодолимых барьеров для проникновения новых конкурентов.

[22]

Власть покупателей и власть поставщиков. Покупатели и поставщики конкурируют в отрасли из-за влияния на величину прибыли. Чем значительней власть первых, тем более вероятно, что прибыль будет меньше. Власть покупателей над поставщиками в отрасли зависит от целого ряда характеристик положения на данном рынке. По Г. Джонсону и К. Скулзу, власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:

- покупатели сконцентрированы;
- имеются альтернативные источники снабжения;

- стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции.

В этом случае покупатели будут более придирчивы к цене и окажут давление на поставщиков. [14]

Точно так же Г. Джонсон и К. Скулз выводят условия, при которых будет велика власть поставщиков, - это когда:

- поставщики сконцентрированы;
- стоимость замены одного поставщика другим велика;
- покупатели поставщика не имеют для него большого значения.

Если выполняется одно или более из этих условий, весьма вероятно, что поставщик не будет придавать особого значения стабильным и долгосрочным отношениям со своими покупателями.

Угрозы со стороны заменителей товара или услуги. В общем смысле все фирмы данной отрасли конкурируют с отраслями, производящими товары-заменители. Как подчеркивает Портер, заменители ограничивают потенциальную прибыльность отрасли производства, определяя потолок на те цены, которые фирмы данной отрасли могли бы выгодно для себя установить. Анализ товаров-заменителей включает выявление продукции, которая выполняет те же функции, что и продукция, выпускаемая данной отраслью. Замена, таким образом, может происходить по целому ряду различных направлений:

- может производиться прямая замена, т.е. когда один товар прямо заменяет другой;
- возможна косвенная замена - один товар опосредованно заменяется другим, который способен выполнять сходные функции. [11]

Сам факт возможности замены порождает важнейшие, с точки зрения стратегического планирования, вопросы:

- какова степень угрозы, что заменители (прямые или косвенные) повлияют на деятельность организации?

– что должна делать организация, чтобы избежать подобных заменителей?

Ответы на эти вопросы всегда носят конкретный, ситуационный характер и могут быть получены в результате специально спланированных и проведенных исследований.

Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами. Степень напряженности борьбы между существующими конкурентами также важна и заслуживает рассмотрения в структурном анализе. В конце концов, интенсивность борьбы является важнейшей структурной особенностью, определяющей природу конкуренции в данной отрасли.

II. Анализ затрат конкурентов.

Фундаментальной составляющей анализа конкурентов является оценка их затрат. Если затраты конкурентов известны, становится возможным прогнозировать будущие уровни цен, предугадывать действия соперников и определять потенциал конкретных стратегий, выбранных конкурентами.

Таблица 7 - Ступени анализа затрат конкурентов

Ступени анализа затрат	Характеристика
Анализ стратегических факторов, управляющих затратами	Эти факторы определяют относительное долгосрочное положение конкурентов компании. Ключевым аспектом анализа является определение того, какие расходы конкурентов могут быть признаны уместными в стратегическом смысле. Анализ затрат предполагает выяснение следующих компонентов затрат конкурентов, влияющих на их конкурентную позицию: затраты на разработку продукта, прямые затраты, производительность, объем продаж, производственные мощности, фокусирование.
Анализ затрат	Анализ затрат по конкретным продуктам, а также по группам покупателей. Анализ перспектив перераспределения расходов из быстро растущих и легко уязвимых сегментов рынка. Разграничение, по необходимости, услуг на каждый из сегментов рынка и установление соответствующих цен.
Моделирование затрат конкурента	Для того чтобы эффективно заниматься данным видом деятельности, необходимо обладать информацией по внутренней динамике затрат, финансовым показателям компании, а также изучить саму конкуренцию и микроэкономику конкурентов. Фундаментальным вопросом в этом случае является вопрос относительно определения преимущества компании в конкурентной борьбе и выяснения того, могут ли эти преимущества быть и далее сохранены.

[4]

III Стратегический групповой анализ.

Метод стратегического группового анализа применяется для исследования конкурентной среды. Идея этого метода состоит в том, что из группы организаций выявляются организации с подобными стратегическими характеристиками и, следовательно, конкурирующие на сходной основе. Портер считает, что такие группы могут отыскиваться за счет использования небольшого количества ключевых характеристик:

- размеры;
- структура собственности;
- масштабы географического охвата;
- способность к исследованиям и разработкам.

Необходимо иметь в виду, что не все характеристики относятся к каждой отрасли. Их уместность обычно определяется типом фактора внешней среды, который в настоящее время доминирует в организационном окружении.

Стратегический групповой анализ как метод конкурентного анализа обладает рядом преимуществ: подходит для коммерческих и некоммерческих организаций; вероятно, даст лучшее понимание конкурентных характеристик конкурентов; может ответить на вопрос, насколько вероятен переход организации из одной стратегической группы в другую.

Существует широкий спектр характеристик, которые может использовать разработчик стратегии для изучения различий между организациями.

1.3 Информационно-методическое обеспечение разработки конкурентной стратегии предприятия

Информации в настоящее время приписывается роль важнейшей составляющей ресурсного потенциала фирмы, обеспечивающей ее успешное функционирование и развитие. Маркетинговая информационная система может

стать, рыночным конкурентным преимуществом фирмы, позволяя ей удерживать позиции лидера.

Характер конкуренции между предприятиями отрасли определяется их целями, особенностями проводимой товарной и ценовой политики, организацией сбыта, приемами стимулирования реализации продукции, финансовым состоянием предприятия. Все это формирует рыночную позицию конкурентов, анализ которой включает ряд взаимосвязанных этапов.

Для четкой ориентации анализа и повышения объективности его результатов принципиально важным является правильный выбор цели и объектной базы анализа, а также необходимой и достаточной информации для проведения аналитических процедур.

Определяющим в постановке целей конкурентной борьбы является маркетинговая ориентация предприятия, базирующаяся на его производственно-хозяйственных возможностях и конъюнктуре рынка. В связи с этим формулирование целей анализа целесообразно начинать с уточнения основных приоритетов предприятия в области маркетинга. Для этого необходимо ответить на ряд частных вопросов, которые помогают выделить основные ориентиры производственно-хозяйственной деятельности предприятия в создавшихся рыночных условиях. [5]

Ясное представление о маркетинговых задачах предприятия на предстоящий период позволяет выделить наиболее существенные стороны деятельности конкурентов, затрудняющие своевременное и полное выполнение намеченных планов. На этой основе формулируется цель анализа, уточняется его объектная база.

Полная реализация целей анализа во многом зависит от того, насколько правильно определены географические границы рассматриваемого рынка. После уточнения географических границ рынка необходимо выделить наиболее предпочтительные объекты анализа. От состава анализируемых предприятий-конкурентов будет зависеть полнота и качество анализа, а также значимость и

трудоемкость его результатов. В зависимости от поставленных целей могут быть использованы различные приемы.

Информация из внешних источников поступает в организацию при анализе внешней среды и целевого рынка. Она позволяет оценить влияние, оказываемое на фирму коммерческими (конкуренты), политическими, социальными, экономическими и регулируемыми (государство) силами.

Внешняя информация проникает в организацию через различные функциональные подразделения и на разных уровнях управления. При этом, однажды попав во внутреннюю среду фирмы, информация может либо беспрепятственно в ней циркулировать, либо иметь ограниченное хождение, либо вообще стать секретной. Наконец, она может остаться без внимания как «нерелевантная». [1]

Для успешного достижения стратегических целей и тактических задач фирма должна отслеживать все возможные источники попадания информации во внутреннюю среду и обеспечивать ее максимальное использование. Это может произойти только в том случае, если все заинтересованные стороны внутри организации получают своевременный доступ к релевантным информационным источникам.

В благоприятном случае анализ и использование информации становятся интерактивным процессом, в котором участвуют как представители руководства, так и сотрудники всех уровней управления.

Информацию, необходимую для разработки конкурентной стратегии предприятия можно классифицировать по следующим признакам (табл. 8).

Таблица 8 – Классификация информации для разработки конкурентной стратегии предприятия

Признаки классификации	Виды информации	Характеристики и направления использования информации
1. Назначение	Выходная	Для определения проблемы и ее решения
	Контрольная	Для оценки эффективности решения проблем
2. Уроень	Макроплановая	Информация о государственной финансовой системе, политику экономического регулирования цен, доходов, налогов, займов и т.д.
	Микроплановая	Информация о величине спроса и предложения, о показателях деятельности предприятия, его конкурентов, потребителей
3. Собственность	Собственная	Информация, собранная предприятием и принадлежит ему
	Чужая	Собственность других компаний или государств
4. Срок получения	Вторичная	Собранная ранее для решения других проблем
	Первичная	Собранная специально для решения конкретной проблемы
5. Источники получения	Внутренняя	Отчеты фирмы, списки покупателей, поставщиков
	Внешняя	Отчеты предприятий и торговых организаций, периодические издания, данные опросы
6. Информационные потребности предприятия	Окружающая	Данные о субъектах, силы, условия окружающей бизнес-среды
	Промежуточная	Данные об имеющихся возможностях предприятия по влиянию на субъекты рынка
	Ориентировочная	Данные об ограничении влияния маркетингового инструментария в различных условиях окружающей бизнес-среды
7. Роль деятельности фирмы	Стратегическая	Для решения стратегических задач
	Тактическая	Для решения тактических (оперативных) задач

[36]

Ценной для маркетинговых исследований является первичная и вторичная информация, преимущества и недостатки которой представлены в табл. 9.

Основными методами сбора первичной и вторичной информации являются опрос, наблюдение, эксперимент и имитация. С их помощью устанавливаются интересующие факты, количественно и качественно описываются действия конкурента. Главными источниками первичной информации о конкурентах являются:

- каналы распределения продукции, включая оптовую и розничную сеть конкурента;
- поставщики сырья, материалов, деталей, узлов, агрегатов, запасных частей;
- потребители продукции;
- рекламное агентства, торговые агенты, маркетинговые фирмы, обслуживающие конкурентов;
- торговые и другие профессиональные ассоциации, в которые входит конкурент;
- инженерный, торговый и управленческий персонал предприятия конкурента;
- Специальные аналитические службы и секретные агенты.

Таблица 9 – Преимущества и недостатки первичной и вторичной информации

Виды информации	Преимущества	Недостатки
Первичная	Целеустремленность, конкретность, соответствие принятой методологии сбора информации, надежность	Большая стоимость, большая продолжительность сбора информации, потребность в высококвалифицированных интервьюеров
Вторичная	Низкая стоимость, скорость получения, достаточное количество, комплексность	Слишком общий характер, информация может быть устаревшей, неизвестна методика ее сбора и надежность источника информации

[39]

Вторичная информация о конкуренте включает данные, прошедшие предварительную аналитическую обработку, цели которой, как правило, не совпадают с целями анализа. В связи с этим данная информация требует проведения дополнительных процедур выбор, необходимый для проведения анализа. К основным источникам вторичной информации относятся следующие:

- отчеты по производственно-хозяйственной деятельности конкурента;

- аналитические отчеты о деятельности конкурента, представленные в периодической печати, в специальных газетах и журналах;
- справочные издания о конъюнктуре рынка, тенденциях и проблемах его развития ,включающие данные о конъюнктуре;
- государственные нормативно-правовые акты, прямо или косвенно влияющие на деятельность конкурента (стандарты на продукцию, технологию, охрану окружающей среды, и т.п.);
- данные о регистрации патентов, лицензий и других исключительных прав конкурента.

Анализа конкурентов состоит в возможности определить наиболее эффективные конкурентные действия предприятия, способствующие достижению и укреплению стратегической позиции фирмы в отрасли.

Однако, в ситуациях, когда требуется проведение предварительного анализа, вторичная информация незаменима, так как на ее сбор не требует серьезных затрат и много времени. Кроме того, она поступает из различных источников, что повышает объективность получаемых результатов. Как показывает практика ни одно серьезное исследование деятельности конкурентов не обходится без использования вторичной информации. [33]

Успех предприятия в конкурентной борьбе требует от предприятия развития его отличительных способностей и компетенций, позволяющих ему побеждать в конкурентной борьбе за потребительский спрос.

Решение данной задачи обуславливается и тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы по их наращиванию будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов, что определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению компанией, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал условия для ее эффективного функционирования на постоянной основе. [34]

Поэтому стратегическое планирование должно заключаться в создании комплексной системы управления конкурентными преимуществами фирмы, а эффективная стратегия должна основываться на их удержании и развитии (рисунок 5).

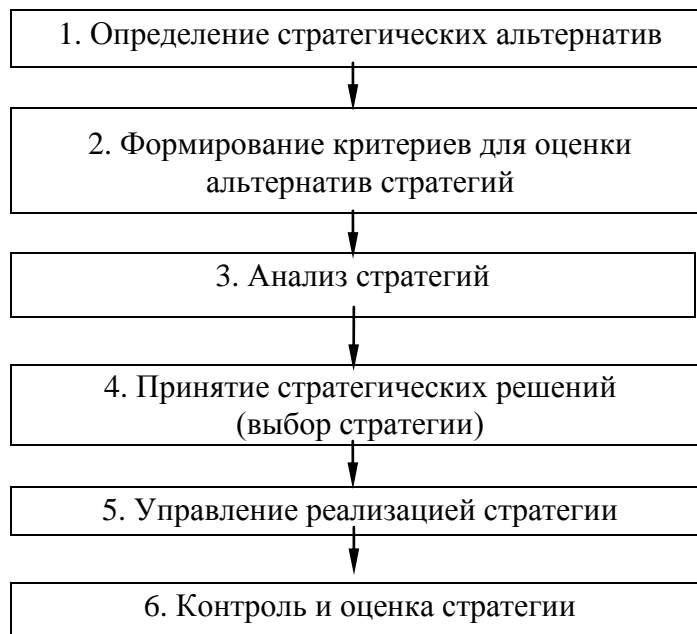


Рисунок 4 – Процесс разработки конкурентной стратегии предприятия

Составлено по: [23]

Подводя итог первой главы можно сделать вывод, что информация является ключом к выработке оптимального продуктового предложения для целевого рынка, значительно расширяет возможности маркетинговых инструментов и обеспечивает компанию обратной связью с потребителями. Это позволяет ей принимать своевременные решения и формировать оптимальную конкурентную стратегию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был рассмотрен процесс разработки конкурентной стратегии предприятия на примере ООО «Мернато».

Выполнив теоретическую часть работы, было определено, что процесс разработки конкурентной стратегии предприятия довольно сложен и требует проведения дополнительных исследований. Для этого необходимо оценить конкурентоспособность организации в целом, а так же провести анализ его финансовых, сбытовых и коммуникационных возможностей, анализ конкурентов, оценить сложившуюся ситуацию на рынке. Существует большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятия. Для проведения исследования конкурентоспособности конкретного предприятия необходимо полно изучить организационно-экономические параметры, организационный и маркетинговый потенциал этого предприятия, а так же оценить его позицию на рынке. Только после этого следует выбирать тот метод оценки конкурентоспособности предприятия, который наиболее полно раскроет все стороны данного показателя.

В начале второй главы работы была рассмотрена организационно-экономические характеристики предприятия.

Следующим этапом во второй главе проводился анализ внутренней среды предприятия. Анализ показал:

1. Предприятие проводит активную ценовую политику и получает стабильную прибыль. Цены не значительно отличаются от цен главных конкурентов. Текущий уровень цен на продукцию приемлем для предприятия и устраивает покупателей.

2. В целом, коммуникационные мероприятия проводятся предприятием достаточно эффективно. Предприятие реализует все элементы комплекса маркетинга. Каждый элемент имеет весомое значение для деятельности фирмы

и предприятие делает все возможное, чтобы эти элементы были полностью реализованы.

Завершающим этапом анализа факторов, влияющих на разработку конкурентной стратегии предприятия является анализ конкурентного окружения и оценка рыночной позиции предприятия. ООО «Мернато» является конкурентоспособнее остальных магазинов исследуемого рыночного пространства. Характеристики его конкурентоспособности, по сравнению с конкурентами, очень высоки.

ООО «Мернато» занимает наибольшую долю рынка, чем основные конкуренты в исследуемой рыночной нише. Он развивается быстрыми темпами в продаже, торговом сервисе и ассортименте. Это его главное конкурентное преимущество, но наряду с ним есть еще и качество обслуживания покупателей, и доступные цены. Их дальнейшее повышение позволит еще больше увеличить долю рынка.

Третья глава данной работы посвящена непосредственно исследованию конкурентных преимуществ ООО «Мернато». Перед тем, как начать оценку его конкурентных преимуществ фирмы, необходимо провести интегральную оценку его конкурентоспособности.

Расчет конкурентоспособности методом эффективной конкуренции показал, что в динамике конкурентоспособность выросла на +0,015 единиц и составила 0,569 в 2018 г. На это повлияли положительные изменения конкурентоспособности финансов на +0,23, персонала на + 0,05, и снижение конкурентоспособности сбытовой деятельности на – 0,17.

Следующим этапом была интегральная оценка конкурентных преимуществ предприятия. Общий вес конкурентных преимуществ ООО «Мернато» составляет 9,1, тогда как у его конкурентов «Магнит» – 8,6; Магазин «Продукты» – 6,8. Сложившаяся на рынке ситуация дает возможность утверждать, что ООО «Мернато» в целом имеет устойчивые конкурентные позиции, которые не уступают ни одному конкуренту.

Методом экспертных оценок основной конкурентной стратегией была выбрана увеличение объемов рынка. В связи со сложившейся ситуацией, было разработано несколько направлений повышения реализации выбранной стратегии.

1. В ООО «Мернато» средний уровень качества обслуживания. Для повышения качества обслуживания необходимо привлекать больше персонала в торговый зал в час пик, а также для компетентной консультации покупателя рекомендуется периодически предоставлять сотрудникам возможность повышения квалификации.

2. ООО «Мернато» рекомендуется усовершенствовать систему логистики, рассчитывать заказы партий товара с учетом колебаний спроса и сезонности товаров, и своевременно пополнять и обновлять предлагаемый ассортимент.

3. ООО «Мернато» рекомендуется увеличить маркетинговый бюджет в целом. Данное мероприятие позволит не только повысить эффективность разработки и распространения рекламы, но и проводить более качественные исследования текущей ситуации на рынке, вовремя реагировать на изменения спроса и покупательских предпочтений.

Разработанные рекомендации дают возможность ООО «Мернато» значительно увеличить эффективность своей деятельности и усилить конкурентные позиции организации в своей рыночной нише.

БИБЛОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов В.Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем / В.Л. Абрамов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – №5.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: учебник для вузов / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Новости, 2000. – 253 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2014. – 520 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 204 с.
5. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 736 с.
6. Брагин, Л. А. Торговое дело: экономика и организация : учебник / Л. А. Брагин, Т. П. Данько. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 259 с.
7. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии/ В.А. Винокуров. - М.: ЦЭМ, 2012. - 147с.
8. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2016. – 299 с.
9. Воронов, А.А. Моделирование конкурентоспособности предприятия / А.А. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. - №4.
10. Воронов, А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции / А.А. Воронов. – Краснодар, 2013. – 188 с.
11. Гительман, А. Д. Преобразующий менеджмент : лидерам реорганизации и консультантам по управлению : учеб. пособие / А. Д. Гительман. – Москва : Дело, 2016. – 499 с.
12. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 2015. - №3. – С. 67-77.

13. Голубков, Е. П. Основы маркетинга : учебник / Е. П. Голубков. – Москва : Финпресс, 2015. – 657 с.
14. Дойль, П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 564 с.
15. Дзахмишева, И.Ш. Методика оценка конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети / И.Ш. Дзахмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 3(4).
16. Егоршин, А. П. Маркетинг организации / А. П. Егоршин. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 350 с.
17. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. - М.: Финпресс, 2012. - 450 с.
18. Завьялов, П.С. Конкуренция, Конкурентные силы и конкурентоспособность / П.С. Завьялов. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 488 с.
19. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://Marketing.spb.ru>
20. Качалина, Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. - М.: Эксмо, 2016. – 464 с.
21. Киселев, А. А. Выявление сущности понятия «стратегия» в отечественной науке управления организациями / А. А. Киселев // Наука и образование в XXI веке : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. – Люберцы : АР-Консалт, 2015. – С. 15-16.
22. Кондратенко, Н. М. Маркетинг / Н. М. Кондратенко. – Москва : Юрайт, 2014. – 542 с.
23. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – Москва : Вильямс, 2016. – 752 с.


24. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг PRO. - 2019. - №3.
25. Лапыгин, Ю.Н. Типовые конкурентные стратегии организации / Ю.Н. Лапыгин // Корпоративный менеджмент. - 2010. - №6. – С. 38 - 41
26. Лифиц, И.М. Теория и практика конкурентоспособности товара и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2001. – 415 с.
27. Маркетинг: учеб. пособие / О.Г. Алешина, О.С. Веремеенко, Ю.Ю. Сулова и др. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 214 с.
28. Маркетинг: учебное пособие / Ю. Ю. Сулова [и др.] ; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. - Красноярск: СФУ, 2018. - 377 с.
29. Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата / Б. Е. Токарев. - 1. - Москва : Издательство "Магистр" ; Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 264 с.
30. Маслов, Д.В. Стратегия достижения конкурентоспособности в малом и среднем бизнесе / Д.В. Маслов // Корпоративный менеджмент. – 2013. - №6.
31. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [и др.]. – Москва : Дело, 2017. – 705 с.
32. Минцберг, Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 515 с.
33. Маркетинг на предприятиях и в корпорациях: теория и практика: Монография / Т. Е. Никитина, К. А. Смирнов. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 166 с.
34. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг / Р. Б. Ноздрева. – Москва : Аспект Пресс, 2016. – 446 с.
35. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва : Международные отношения, 2014. – 895 с.

36. Портных, В. А. Развитие методологии стратегического маркетингового управления бизнес-организацией / В. А. Портных // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. – № 4. – С. 5-8.
37. Статистический сборник по Красноярскому краю. – Красноярск, 2019. – 55 с.
38. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2013. – 928 с.
39. Рябых, Д.И. Управление конкурентными преимуществами объектов / Д.И. Рябых // Корпоративный менеджмент. – 2009. - №7.
40. Савина, А. В. Роль рейтингов при оценке конкурентоспособности предприятия / А.В. Савина // Практический маркетинг. – 2016. - №7 (113) – С. 7-11.
41. Савицкая, Л. Конкурентные сценарии / Л. Савицкая // Новый менеджмент. - 2018. - №5.
42. Светуньков, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светуньков, А.А. Литвинов. – Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2012. – 256 с.
43. Светуньков, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светуньков, А.А. Литвинов. — Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2014. — С. 118.
44. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2015. – 450 с.

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

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой


Ю.Ю. Сулова
« 03 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Разработка конкурентной стратегии предприятия
на тему

Руководитель	 подпись, дата	<u>старший преподаватель</u> должность, ученая степень	<u>О.С. Веремеенко</u> инициалы, фамилия
Консультант	 подпись, дата	<u>д-р экон. наук, профессор</u> должность, ученая степень	<u>Е.В. Щербенко</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата	<u>ЗЭУ 14-04Б-Мз</u> группа	<u>А.У. Назырбаев</u> инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 подпись, дата	<u>канд. экон. наук, доцент</u> должность, ученая степень	<u>А.В. Волошин</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2019