

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

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

«Оценка конкурентной позиции предприятия»

Руководитель	_____	д. э. н., профессор	Е.В. Щербенко
Выпускник	_____		А.С. Ефименко
Нормоконтролер	_____	канд. экон. наук, доцент	А.В. Волошин

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1 Теоретические и методические основы анализа конкурентной среды предприятия .....	4
1.1 Конкурентная среда предприятия: понятие и структура .....	4
1.2 Методическое и информационное обеспечение изучения конкурентной среды предприятия .....	11
1.3 Конкурентная стратегия предприятия как способ усиления собственных позиций в ходе конкурентной борьбы .....	18
2 Анализ состояния конкурентной среды ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2 Анализ основных конкурентов ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3 Оценка конкурентной позиции ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3 Разработка направлений конкурентной стратегии ООО «Леруа Мерлен Восток» и оценка их эффективности .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1 Оценка влияния факторов внешней среды на конкурентную стратегию ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2 Обоснование альтернатив реализации конкурентной стратегии ООО «Леруа Мерлен Восток» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.3 Мероприятия конкурентной стратегии ООО «Леруа Мерлен Восток» и оценка их эффективности .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	35
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	40

# 1 Теоретические и методические основы анализа конкурентной среды предприятия

## 1.1 Конкурентная среда предприятия: понятие и структура

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы между субъектами предпринимательства, как на национальных, так и на мировом рынках значительно возрастает необходимость формирования и укрепления компаниями своих конкурентных позиций. Это вынуждает любое предприятие осуществлять постоянные поиски резервов повышения эффективности своей деятельности для достижения устойчивого конкурентного положения. Одним из важнейших резервов является разработка и реализация компаниями обоснованных и эффективных стратегий конкурентного поведения.

Конкурентная среда отраслевого рынка – совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала [5].

Конкурентная среда подразделяется на уровни, ряд экономистов выделяют следующие уровни в зависимости от масштаба конкуренции (рис. 1.1).

Масштаб конкуренции

Национальный

Международный

Микро	Конкурентная среда отдельных предприятий	Международная конкурентная среда отдельного предприятия на мировых товарных рынках
Мезо	Внутриотраслевая конкурентная среда. Положение предприятия на отраслевом национальном рынке	Внутриотраслевая конкурентная среда на основе международной конкуренции. Положение предприятия на отраслевом мировом рынке.
Макро	Конкурентная среда	Международная конкурентная среда

промышленности на национальном уровне (межотраслевая)	промышленностей, использование отраслевых и общехозяйственных национальных преимуществ
---	--

Рисунок 1.1 - Матрица конкурентной среды субъекта [58]

Следовательно, конкурентная среда, на наш взгляд представляет собой многоуровневое понятие, анализ, оценку и управление развитием которой необходимо увязывать с ее конкретным уровнем.

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

Таблица 1.1 – Трактовки понятия «конкурентная среда» разными авторами

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

Из определений, приведенных первыми двумя авторами следует, что понятие «конкурентная среда» основывается на географически определенной территории, имеющей развитую инфраструктуру, унифицированные инструменты бюджетно-налоговой, кредитно-денежной политики и соответствующие институты [23].

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

Конкурентная среда – рынок, на котором свободно соперничают независимые продавцы за право продать свой товар свободному покупателю.

Конкурентная среда состоит из следующих основных элементов:

1. Товарный рынок – сфера обращения товара, не имеющего заменителей, либо взаимозаменяемых товаров на территории РФ или ее части, определяемой исходя из экономической возможности покупателя приобрести товар на соответствующей территории и отсутствия этой возможности за ее пределами. При этом элементом товарного рынка являются взаимозаменяемые товары – группа товаров, которые могут быть сравнимы по их функциональному назначению, применению, качественным и техническим характеристикам, что покупатель действительно заменяет или готов заменить их друг другом в процессе потребления.

2. Продуктовые границы товарного рынка – определяются потребительскими свойствами товара и формированием товарной группы, рынки которой расцениваются как один товарный рынок.

3. Географические границы товарного рынка – территория, на которой покупатели приобретают изучаемый товар и не имеют такой возможности за ее пределами.

4. Конкуренция – состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

5. Конкурентоспособность товара – это уровень его экономических, технических и эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество с другими аналогичными товарами на рынке.

6. Товар – главный объект на рынке. Он имеет стоимость и потребительную стоимость (ценность), обладает определенным качеством техническим уровнем и надежностью [39].

Следовательно, конкурентная среда формируется в результате влияния на рынок множества разнообразных факторов и представляет собой совокупность

субъектов рынка и их отношений, складывающихся в процессе конкурентной борьбы и характеризующих интенсивность конкуренции.

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

Первая: Соперничество между конкурентами продавцами одной отрасли.

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

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

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

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

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

5. Соперничество между фирмами приносит одним фирмам успех, другим поражение. Стратегический успех может дать фирме возможность влиять и даже контролировать направление действия рыночных сил и конкурентных усилий. Результатом акций и контракций является создание новых условий

рыночного спроса и предложения. Однако сами они, контролируя рыночную ситуацию, могут быть подчинены конкретным рыночным событиям. Стратегии фирм-конкурентов влияют на рынок, а рынок в свою очередь на выбор тех стратегий, которые могут быть применены с определенным ожидаемым успехом только в данных условиях конкретного рынка [11].

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

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

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

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

3. Конкуренция со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатели могут отдать им преимущество.

Третья: Угроза входа на рынок новых конкурентов.

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

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

2. Степень дифференцирования товара.

3. Доступность каналов распространения продукции.

4. Необходимость в дополнительных капиталовложениях.

5. Консерватизм существующей системы поставок.

Четвертая: Экономические возможности и торговые способности поставщиков [21].

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

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

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

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

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

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

6. Низкий уровень вертикальной интеграции у потребителя, при котором он не может производить на своих мощностях продукцию, которую покупает и вследствие этого, высокая зависимость от внешних поставок [44].

Пятая: Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Потребители сталкивают интересы предприятий, которые конкурируют между собой, с помощью специальных способов влияния на рынок. Сила



влияния различных групп потребителей на интенсивность конкуренции будет значительной при наличии следующих условий:

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

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

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

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

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

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

Г.Л. Азоев выделяет дополнительный фактор – государственную политику в сфере регулирования конкуренции [5].

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

Происходящие в экономике изменения привели к тому, что конкурентная среда современного предприятия стала более широкой и динамичной и вышла за рамки пяти конкурентных сил М. Портера [43]. Так, конкурентная среда практически любой отрасли экономики формируется в результате комплексного воздействия и других факторов внешней среды: глобализации экономики, развития современных информационных технологий и инноваций, демографических, экологических и социальных факторов, а также развития других отраслей экономики.

## **1.2 Методическое и информационное обеспечение изучения конкурентной среды предприятия**

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

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

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

Алгоритм анализа конкурентной среды представлен на рисунке 1.2.

Анализ конкурентной среды будет наиболее продуктивен, если будет собрана максимально детальная информация о самых важных на рынке конкурентах. Эти данные для анализа конкурентной среды вполне можно



Рисунок 1.2 – Алгоритм оценки состояния конкурентной среды

извлечь из маркетинговых исследований деятельности конкурентов. На рис.1.3 представлены основные источники информации о конкурентах и их продуктах, необходимые для анализа:

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

Выявление продуктовых границ рынка представляет собой процедуру определения:

- товара (его потребительских свойств);
- товаров-заменителей;
- товарной группы (группы товаров, рынки которых расцениваются как один товарный рынок).



Рисунок 1.3 – Источники информации для анализа конкурентной среды

По мнению Розановой Ж.Б. [46], в основе определения продуктовых границ рынка должно лежать мнение покупателей (как физических, так и юридических лиц) о взаимозаменяемости товаров, составляющих одну товарную группу. Определение изучаемого товара осуществляется по показателям, состав которых дифференцируется в зависимости от вида и назначения товара.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В соответствии этой с методикой анализ и оценка состояния конкурентной среды на потребительском рынке включает следующие этапы, представленные на рис.1.4:

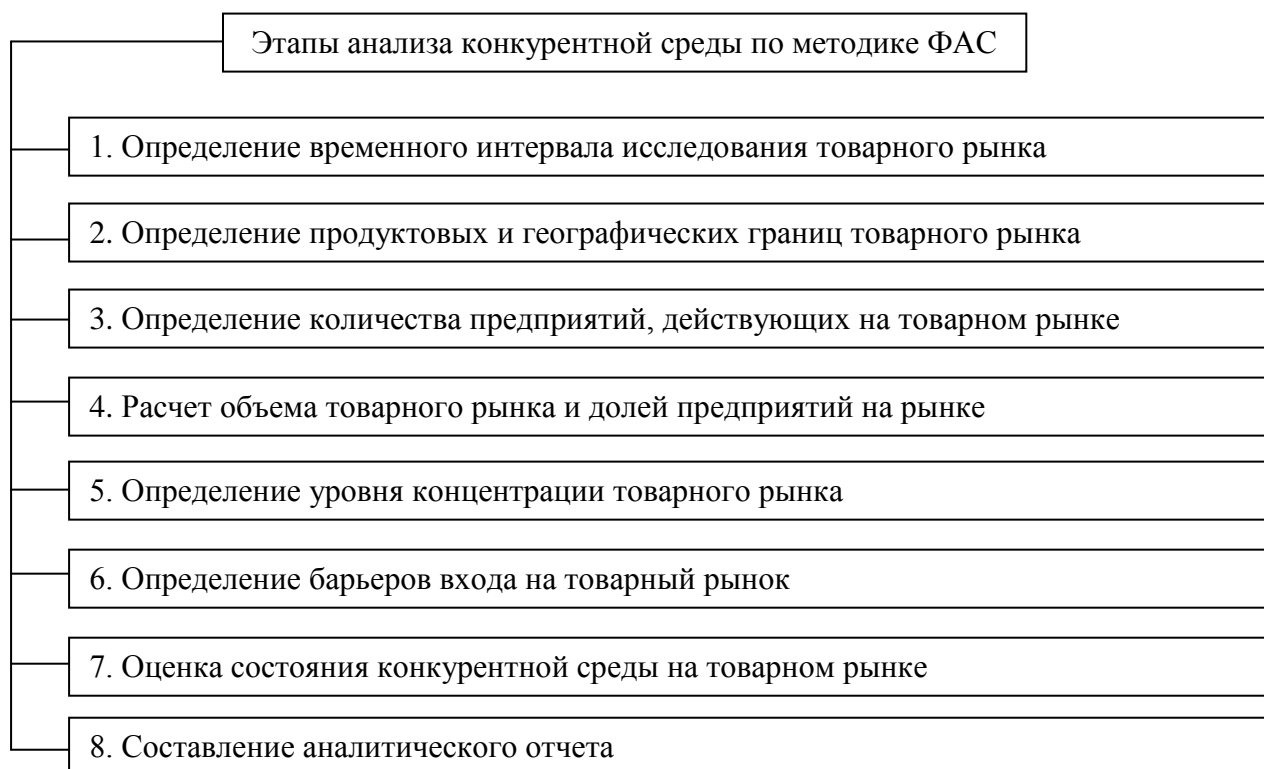


Рисунок 1.4 – Этапы анализа конкурентной среды по методике ФАС

При этом в качестве исходной информации могут использоваться: данные государственной статистической отчетности, характеризующие деятельность предприятий; сведения, полученные от налоговых, таможенных и иных государственных органов, а также органов местного самоуправления; сведения, полученные от физических и юридических лиц; результаты товароведческих экспертиз, заключения специализированных организаций; данные

ведомственных и независимых информационных центров и служб; данные объединений потребителей и объединений производителей; сообщения средств массовой информации; данные собственных исследований антимонопольного органа и данные антимонопольных органов других государств; данные маркетинговых, социологических исследований, выборочных опросов и анкетирования хозяйствующих субъектов, граждан, общественных организаций; технические условия и другие нормативы; обращения физических и юридических лиц в антимонопольный орган; данные иных источников [35].

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

Помимо методики предложенной ФАС самыми распространенными методами анализа и оценки конкурентной среды являются SWOT-анализ и метод М. Портера [43].

В соответствии с методом, предложенным Майклом Портером [43], фирма должна изучить свое конкурентное положение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на фирму, которые характеризуются моделью движущих сил конкуренции.

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

Основным положением анализа конкурентной среды по методике Майкла Портера является способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на рынке, которое зависит не только от прямой конкуренции, но и от других конкурентных сил. А именно от потенциальных конкурентов, от

товаров-заменителей, от клиентов и от поставщиков. Целью проведения конкурентного анализа по Портеру является идентификация благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться предприятие. Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, оказывая влияние на цены, которые может диктовать фирма; на расходы предприятия; на размер инвестиций, необходимых для того, чтобы конкурировать в этой отрасли [43].

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

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

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

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



интерпретация полученной модели, а, следовательно, качество выводов и рекомендаций сильно зависят от квалификации экспертов, проводящих SWOT-анализ.

Сравнение основных методологий исследования конкурентной среды представлено в таблице 1.2.

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

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

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

В современных условиях развития рыночных отношений предприятия остро ощущают влияние конкуренции на внутреннем и на внешнем рынке. Успех функционирования предприятий требует от них постоянной адаптации к изменениям, которые происходят во внешней среде. При этом на первый план выходит необходимость инновационного подхода в управлении предприятием и формирования конкурентной стратегии его деятельности [55].

Главной составляющей стратегии предприятия можно назвать конкурентную стратегию. Данная стратегия представляет собой базовую основу эффективной деятельности предприятия в конкурентной среде, которая

выступает частью внешней среды и должна стать объектом для всестороннего анализа и изучения.

Таблица 1.2 – Сравнение методологий исследования конкурентной среды отраслевого товарного рынка

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

	Сущность методологии	Достоинства	Недостатки	Условия применение
Методология М. Портера	<p>– позиции поставщиков, их экономические возможности – влияние поставщиков;</p> <p>– позиции потребителей, их экономические возможности – влияние покупателей.</p> <p>Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке оценивается экспертами по балльной шкале с учетом их значимости (вес). Кроме того, на этапе анализа факторов конкуренции осуществляется прогноз развития конкуренции на рынке на основе прогнозных оценок изменения действия каждого из факторов</p>			
Метод SWOT-анализа	<p>SWOT-анализ конкурентной среды подразумевает определение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей, рисков и выстраивание взаимосвязей между ними. Цель SWOT-анализа конкурентной среды – определение основополагающих факторов, которые следует принять в расчет, когда прорабатывается стратегия. SWOT-анализ конкурентной среды имеет 6 первостепенных направленностей: продукт, процессы, покупатели, дистрибуция, финансы и администрирование. Полученные при анализе данные непосредственно влияют на стратегические решения.</p>	<p>Простота использования.</p> <p>Широкий спектр использования метода.</p> <p>SWOT-анализ помогает выявить внушительную информационную базу.</p> <p>SWOT-анализ позволяет выявить все факторы, влияющие на организацию.</p>	<p>SWOT-анализ конкурентной среды имеет ряд ограничений: это только инструмент для придания структуры имеющимся данным. SWOT-анализ конкурентной среды не дает точных и оформленных рекомендаций или конкретных ответов.</p>	<p>Поскольку SWOT-анализ не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий</p>

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

Конкурентные стратегии предприятий обычно включают наступательные и оборонительные действия, основанные на оправданных рыночными условиями действиях, краткосрочные тактические маневры для оперативного реагирования на изменения условий, и рассчитанные действия для продолжительного влияния на долгосрочные возможности предприятия и на его рыночные позиции относительно других участников рынка [26].

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

Классификация конкурентных стратегий по уровню принятия стратегических решений представлена на рис. 1.5.

Стратегию сокращения целесообразно реализовывать тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью увеличения эффективности, когда присутствуют спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, к примеру, структурная перестройка и т.п.

В таких случаях предприятия прибегают к применению стратегии целенаправленного и запланированного сокращения производства.

Реализация данных стратегий довольно часто проходит безболезненно для предприятия. Тем не менее, необходимо четко понимать, что это такие же стратегии развития предприятия, как и стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.



Рисунок 1.5 – Классификация стратегий по уровню принятия стратегических решений

При разработке конкурентной стратегии, рекомендуется проанализировать функциональные зоны, характерные для многих предприятий: маркетинг, финансы, производство, персонал [21].

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий. Попробуем проанализировать эти задачи и выявить ключевые характеристики или индикаторы конкурентоспособности (КС), отражающие состояние предприятия по мере его развития.

Первая задача, которая возникает у предприятия, функционирующего в условиях рынка, это элементарное выживание или способность оплачивать свои счета, т.е. обеспечение платежеспособности. Задача решается принятием экстренных мер по реализации уже произведенной продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий: анализа рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения [38].

По достижении платежеспособности возникает естественная задача достижения прибыльности деятельности. На этом этапе маркетинговые меры необходимо дополнить мерами экономическими (анализ затрат на производство, анализ себестоимости и ценообразования) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, технологичности и т.п.).

После решения насущных текущих задач возникают задачи другого уровня. Первой ключевой характеристикой на втором уровне является стратегичность управления. Менеджмент компании после решения текущих задач должен сосредоточить свое внимание на более долгосрочных целях и задачах. Возникает задача понимания того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем. Для ее решения разрабатываются стратегическая концепция, стратегия предприятия и, на основе SWOT-анализа и бизнес-планов, стратегии для каждого подразделения [49].

Следующей важной задачей для менеджмента предприятия является структурирование и соответствующая этой проблеме характеристика – адаптивность системы управления. Под адаптивностью системы управления предприятием будем понимать соответствие организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления предприятием целям, функциям и стратегиям предприятия и его подразделений. Система управления должна способствовать реализации стратегической концепции компании.

Другой актуальной проблемой для предприятия становится обеспечение финансовой и управленческой прозрачности. Эта ключевая характеристика подразумевает наличие у предприятия финансовой структуры (выделение так называемых центров финансового учета и ответственности), финансовой и учетной политики, соответствующей международным принципам и стандартам учета (GAAP, IAS). Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности достигается также своевременным и правильным использованием таких инструментов, как: финансовый анализ, бюджетирование (финансовое планирование, прогнозирование и принятие решений на основе составления планов (бюджетов)), менеджмент привлечения заемных средств, менеджмент размещения свободных средств, управление портфелем инвестиций, антикризисное управление, лизинг, факторинг, страхование и др. [24]

Настоящее время – время новых производственных и управленческих технологий, интернационализации конкуренции, глобализации мировой экономики, быстро меняющихся условий внешней среды, широкого применения системного подхода в управлении – ставит перед менеджментом новые задачи. В процессе своего развития предприятие сталкивается с так называемыми проблемами роста. Симптомами проблем этого уровня могут быть следующие: усложнение информационных, материальных и иных потоков на предприятии, ухудшение финансового состояния, снижение общей организованности (повышение уровня энтропии предприятия как



системы), сбои в основных бизнес-процессах предприятия и многое другое. Возникает задача, а вместе с ней очередная характеристика состояния предприятия – управляемость бизнеса.

Задача выбора ресурсов, источников финансирования, форм и способов инвестирования является насущной для менеджеров каждого предприятия. Причем зачастую привлекаются деньги не только российских акционеров и инвесторов, но средства, мобилизуемые на западных рынках капитала. Поэтому предприятия постоянно сталкиваются с необходимостью обеспечения инвестиционной привлекательности – седьмой ключевой характеристики состояния предприятия. Обеспечение инвестиционной привлекательности – важная задача как для предприятий, акции которых котируются на фондовом рынке, так и для закрытых компаний. Решение ее позволит предприятию увеличить свою капитализацию и, следовательно, повысить стоимость капитала, вложенного собственниками [39].

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его КС, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения КС предприятий (рис. 1.6):



Рисунок 1.6 – Уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия

Задача обеспечения КС предприятия включает обеспечение КС продукции и собственно КС предприятия. Следует выделять разные

критерии КС предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии.

Основополагающее качество конкурентоспособности проявляется в разработке стратегии для повышения уровня конкурентоспособности – конкурентная стратегия. Это комплекс принципов деятельности предприятия и его связей с внешним и внутренним миром, перспективных целей предприятия. Конкурентная стратегия разрабатывается в форме плана или программы, которые направлены на достижение стратегических целей [50].

Основа эффективной конкурентной стратегии субъектов предпринимательства – это наличие точных знаний и достоверной информации о структуре рынка, характере конкуренции на нем, а также оценка внутреннего потенциала предприятия и выработка конкурентных преимуществ и ведущих позиций на рынке определенной отрасли [11]. Факторы, влияющие на выбор стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия, представлены на рисунке 1.7.



## Рисунок 1.7 – Факторы, влияющие на выбор стратегии предприятия

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

- анализ особенностей внешней и внутренней среды и сравнение их с реальными и будущими возможностями предприятия, а также определение направлений экономического развития и структурных преобразований на предприятии;

- контроль за внешними и внутренними преобразованиями, влияющими на деятельность предприятия;

- продвижение основных идей и нововведений, способствуя их развитию и восприятию кадровым персоналом, заинтересованных в существовании, функционировании и достижении целей предприятия.

Далее в таблице 1.3 приведена сравнительная характеристика конкурентных стратегий, реализуемых на основе доли рынка, принадлежащей предприятию.

Таблица 1.3 - Сравнительная характеристика конкурентных стратегий, реализуемых на основе доли рынка, принадлежащей предприятию

Роль предприятия	Доля рынка	Характеристика	Действия предприятия	Набор реализуемых стратегий
Лидер	40%	Уверенная позиция, первым проявляет инициативу в области цен и стимулирования спроса	-создание барьеров на основных направлениях атак конкурентов; - расширение своего воздействия за счет разнообразия деятельности; - организует опережение соперника	- расширение первичного спроса (направлена на обнаружение новых потребителей товара); - оборонительная стратегия; - наступательная стратегия; - стратегия демаркетинга
		Ощущает себя уверенно, только	- пытается атаковать значительную	- стратегия следования за лидером;

Претендент на лидерство	30%	если атакует первым	рыночную территорию лидера; - использование некорректных методов для деморализации соперника; - освоение новых рынков, товаров, технологий	- стратегия атаки лидера: а) фронтальная (использование против конкурентов тех же средств, которые применяет он сам, без попытки обнаружить его
-------------------------	-----	---------------------	--	--

## Окончание таблицы 1.3

Роль предприятия	Доля рынка	Характеристика	Действия предприятия	Набор реализуемых стратегий
				слабые места); б) фланговая (борьба с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен)
Последователь	20%	Следование за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства	адаптивное поведение и согласование своих решений с решениями, принятыми конкурентами (имеет место на олигополистическом рынке)	- удержание существующей доли рынка; - достижение удовлетворенности размерами прибыли
Аутсайдер	10%	Поиск рыночной ниши	- специализация на определенной деятельности; - обретение своего потребителя	- стратегия концентрации

Далее в таблице 1.4 представлена Сравнительная характеристика конкурентных стратегий на основе размера предприятия [33].

Таблица 1.4 - Сравнительная характеристика конкурентных стратегий на основе размера предприятия

№ п/п	Классификация предприятий по размеру	Характеристика конкурентных преимуществ	Конкурентные стратегии
1	Крупные фирмы	Имеют возможность осуществления массовой стандартизированной деятельности, а также расширения сферы своей деятельности. Однако пропорционально росту предприятия снижается его гибкость	- стратегия обслуживания массового спроса
2	Средние фирмы	Условием успешного функционирования является нишевая специализация	- стратегия сохранения; - стратегия «поиска захватчика»; - старения лидерства в нише; - стратегия выхода за рамки ниши
3	Малые фирмы	Главными преимуществами малых фирм является гибкость и мобильность	- деятельность в сферах, традиционно обслуживаемых только малым бизнесом; - стратегия копирования; - стратегия оптимального размера; - стратегия участия в продукте крупных фирм, или стратегия

№ п/п	Классификация предприятий по размеру	Характеристика конкурентных преимуществ	Конкурентные стратегии
			интеграции; - стратегия использования преимуществ крупной фирмы

Стратегическое управление предприятиями тесным образом связано с рыночной конкуренцией между субъектами хозяйствования, участниками рынка товаров и услуг. Конкуренция между предприятиями представляет важнейший рычаг повышения эффективности практически всех форм экономической деятельности, способ непрерывного побуждения хозяйственной, деловой активности. Основной целью стратегического управления является достижение оптимального уровня эффективности и конкурентоспособности предприятия в целом, а важнейшей задачей стратегического управления является направленное воздействие на среду, её изменение и создание условий для реализации конкурентной стратегии и достижения стратегических целей [14].

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий с учетом вышеизложенного автором сформирована классификационная модель конкурентных стратегий предприятий (табл. 1.5).

Таблица 1.5 – Взаимосвязь и различия конкурентных стратегий

Автор классификации	Подход к классификации	Наименование конкурентных стратегий			
		Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации товаров	Стратегия фокусирования	Стратегия раннего выхода на рынок
М. Портер	Уровень конкурентоспособности фирмы	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации товаров	Стратегия фокусирования	Стратегия раннего выхода на рынок
Л.Г. Раменский А.Ю. Юданов	«Биологический» подход	Виолентная стратегия «Силовая»	Коммутантная стратегия «Приспособительная»	Пациентная стратегия «Нишевая»	Эксплерентная стратегия «Инновационная»

Автор классификации	Подход к классификации	Наименование конкурентных стратегий				
		Ф. Котлер	Доля рынка, принадлежащая организации	Стратегия лидера рынка	Стратегия претендента на лидерство	Стратегия последователя
А. Томпсон Дж. Стрикленд	Тип конкурентного преимущества, которое компания пытается достичь	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации	Стратегия оптимальных издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации, стратегия дифференциации

Таким образом, существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-своему. В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации. Управление конкурентоспособностью предприятия является важнейшей задачей стоящей перед предприятием в стратегическом и тактическом плане, и в сущности, именно на обеспечение конкурентоспособности предприятия должно быть направлено управление в целом. Конкурентная стратегия – это преднамеренный поиск плана действий, предназначенного для выработки конкурентного преимущества предприятия. Таким образом, конкурентоспособность предприятия определяется его потенциалом, достаточным, чтобы удержать или расширить занимаемую им долю рынка в условиях конкурентной борьбы.

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

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. То есть преимущество в затратах перед конкурентами, а также возможность стать

поставщиком на рынок более дешевых товаров. Недостаток стратегии проявляется в препятствовании таких факторов, как инфляция, изменчивость законодательства, ограниченность ресурсов.

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

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

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

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

6. Стратегия фокусирования. Используется, чаще всего, небольшими и мелкими предприятиями, которые организуют свою деятельность только на одном сегменте рынка и расположены в небольших населенных пунктах, т. е. деятельность направлена на определенный круг покупателей [55].

Составляющими стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия являются: товарно-рыночная стратегия, ресурсно-рыночная стратегия, технологическая стратегия, интеграционная стратегия,



инвестиционно-финансовая стратегия, социальная стратегия, управленческая стратегия [22] (рис. 1.8).

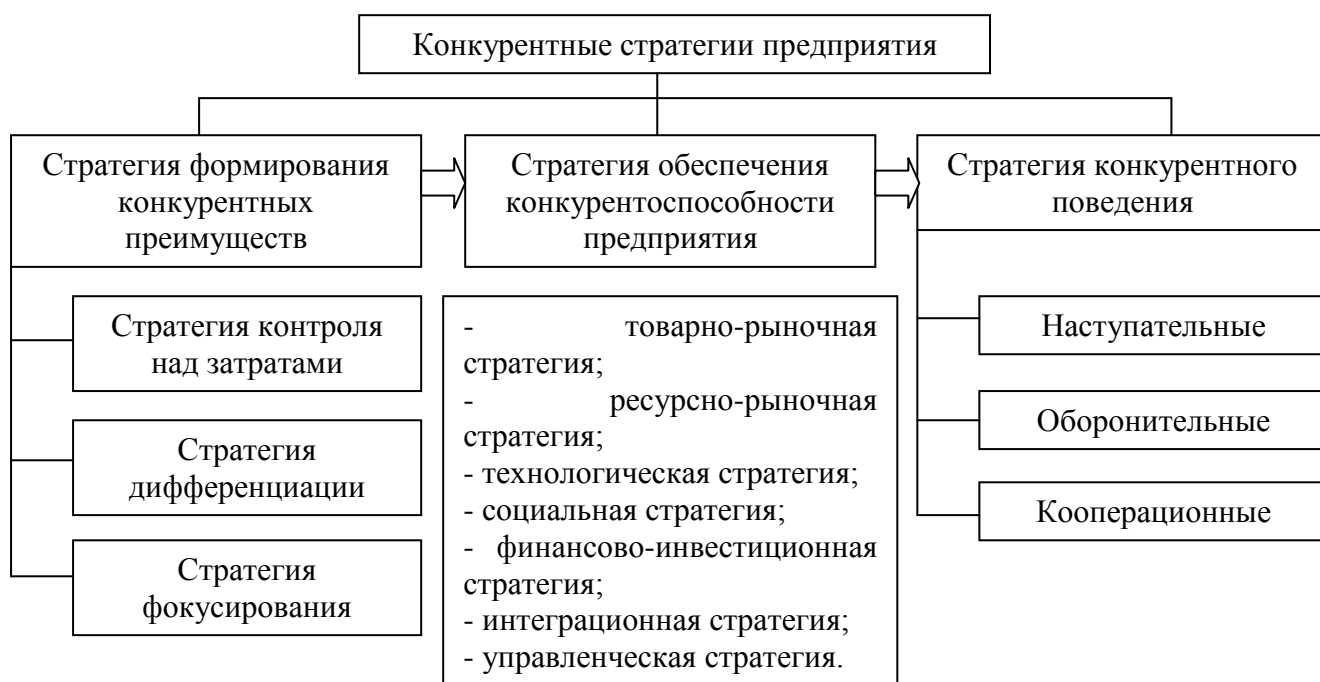


Рисунок 1.8 – Система конкурентных стратегий предприятия

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

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

выполнения. Предложенные стратегии служат ориентиром будущей деятельности предприятия в зависимости от уровня его конкурентоспособности в целом и отдельных ее составляющих. На практике чаще используется совокупность стратегий в виде их рационального сочетания. Специалисты считают, что ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами абсолютно по всем параметрам. Поэтому необходима четкая расстановка приоритетов и разработка стратегий, в наибольшей степени соответствующих условиям рыночной ситуации и способствующих развитию сильных сторон предприятия – конкурентных преимуществ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция – это постоянный поиск и создание лучших условий для производителя, продавца и покупателя. Быть конкурентоспособным значит опережать своих соперников-конкурентов в привлекательности производства, сбыта и удовлетворения потребностей потребителей. Для поддержания уровня конкурентоспособности разрабатывается стратегия, чаще всего на несколько лет вперед, конкретизируется в определенном направлении и отображается в программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Предложенные стратегии служат ориентиром будущей деятельности предприятия в зависимости от уровня его конкурентоспособности в целом и отдельных ее составляющих. На практике чаще используется совокупность стратегий в виде их рационального сочетания. Специалисты считают, что ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами абсолютно по всем параметрам. Поэтому необходима четкая расстановка приоритетов и разработка стратегий, в наибольшей степени соответствующих условиям рыночной ситуации и способствующих развитию сильных сторон предприятия – конкурентных преимуществ.

«Леруа Мерлен» - международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. «Леруа Мерлен» помогает людям во всем мире благоустроить жилье и улучшить качество жизни.

Объектом исследования в данной бакалаврской работе является отдел «Хранение» гипермаркета ООО «Леруа Мерлен Восток». Рассмотрим товарные группы данного отдела предприятия:

1 . Мебель (корпусная мебель, книжные стеллажи, обувницы, комоды, пуфы, вешалки напольные, вешалки настенные, столы, комплектующие для мебели);

2. Мебельные детали и комплектующие (панели ЛДСП, мебельные щиты, двери жалюзийные, фасады мебельные, уголки мебельные, кромочные ленты);

3. Сборные стеллажи (стеллажи, полки и стойки для стеллажей);

4. Гардеробные системы (гардеробные системы сетчатые, двери – купе, кронштейны и направляющие для гардеробных, комплектующие для дверей – купе);

5. Емкости и аксессуары для хранения (коробки и корзины для хранения, пластиковые контейнеры и ящики для хранения, плечики для одежды, органайзеры для хранения, вакуумные пакеты, коробка для хранения, чехлы для одежды, чехлы для одеял);

6. Полки и кронштейны (полки настенные, кронштейны для полок, кронштейны для телевизора, кронштейны для микроволновой печи, кронштейны на стену, кронштейны на потолок);

7. Коробки и упаковочные материалы (коробки картонные, упаковочная клейкая лента, пленки воздушно-пузырьчатые, сумки хозяйственные).

Подведя итог анализу конкуренции на рынке товаров для хранения можно сделать вывод, что на рынке присутствует высокая интенсивность конкуренции, притом она является неравноправной, то есть некоторые предприятия находятся в более выгодном положении.

Рынок гардеробных систем, сборных стеллажей, полок и кронштейнов и мебельных деталей и комплектующих относится к типу низкоконцентрированной олигополии, а коробок и упаковочных материалов, мебели, а также емкостей и аксессуаров для хранения – к неконцентрированному типу.

Основными угрозами для отдела «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток» являются: высокая интенсивность конкуренции на рынке и рыночная власть покупателей. Потенциальные возможности здесь – это

отсутствие новых конкурентов на рынке, создание системы приемлемых условий для сотрудничества с поставщиками.

На основании построенной матрицы General Electric/McKinscy & Company отдела «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток» можно дать следующие рекомендации в отношении стратегий отдельных товарных групп:

- Товарная группа «коробки и упаковочные материалы» и «мебель» - извлекать максимальную выгоду и максимально продвигать;
- Товарная группа «емкости и аксессуары для хранения» - реинвестировать прибыль или извлекать максимальную выгоду;
- Товарные группы «гардеробные системы», «сборные стеллажи», «мебельные детали и комплектующие» - усиливать положение на рынке;
- Товарная группа «полки и кронштейны» - извлекать максимальную выгоду или уходить.

Для отдела «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток» на основании проведенного анализа предлагается стратегия «бросающего вызов», для чего предприятию необходимо укрепить позиции по наиболее прибыльным и привлекательным рынку товарным группам, что упрочнит положение организации в области розничных продаж.

При проведении анализа деятельности отдела «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток» была определена оптимальная стратегия предприятия – стратегия усиления позиций на рынке. Она заключается в усилении позиций на рынке, при котором предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Здесь следует также отметить, что подобная стратегия требует для своей реализации маркетинговых усилий, поэтому была сформулирована вспомогательная стратегия – стратегия формирования маркетинговой деятельности и проведения маркетинговых исследований. Главной целью для предприятия при реализации оптимальной стратегии является создание условий совершенствования своей деятельности,

учитывая вспомогательную стратегию, в долгосрочной перспективе через программу повышения конкурентоспособности предприятия.

Несмотря на это реальной проблемой, стоящей перед отделом «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток», является повышение своей конкурентоспособности и увеличение числа клиентов, посредством удовлетворения их потребностей. Это происходит за счет того, что отдел слабо использует в своей деятельности рекламные средства. В связи с чем новые потребители не имеют возможности ознакомиться с положительными качествами продукции данного отдела по сравнению с конкурентами. По этой причине для совершенствования конкурентной стратегии исследуемого отдела ООО «Леруа Мерлен Восток» необходимо направить усилия на оптимизацию политики продвижения продукции отдела «Хранения».

Программа продвижения будет включать совокупность мероприятий, которые необходимо реализовать для того, чтобы привлечь внимание потребителей к продукции отдела «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток».

Разработанная рекламная кампания будет продвигать продукцию отдела «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток», делать акцент на проводимые акции и скидки, на высокое качество продукции данного отдела.

Основными целями данной компании продвижения отдела «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток» являются:

- создание благоприятного образа отдела у целевой аудитории;
- увеличение степени предрасположенности целевой аудитории к отделу «Хранения»;
- увеличение объемов продаж отдела «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток» на территории г. Красноярска.

Таким образом, конкурентная стратегия продвижения будет носить информативно-убеждающий характер, для формирования предрасположенности именно к отделу «Хранение» ООО «Леруа Мерлен Восток», с целью привлечения новых и поддержания имеющихся

потребителей, а также стимулирующий характер, с целью увеличения объемов продаж товаров для хранения.

Деятельность в соответствии с этими рекомендациями при тщательном планировании рекламных и стимулирующих сбыт акций отдела «Хранения» реализации конкурентной стратегии позволит отделу компании и в дальнейшем также успешно действовать на рынке г. Красноярска и улучшать свои позиции.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2019 г. – Москва : Кнорус, 2019. – 540 с.
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации: [офиц. текст по сост. на 17 апр. 2019 г.] / кол. авт. Российская Федерация. Законы - Москва: Омега-Л, 2019. – 681 с.
- 3 Авдашева, С.Б. Конкурентная политика: состав, структура, система / С.Б. Авдашева, А.Е. Шаститко // Современная конкуренция. - 2016. - № 19. - С. 5-20.
- 4 Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - Москва: Новости, 2016. - 255 с.
- 5 Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев — Москва:ЦЭИМ, 2016.-208 с.
- 6 Азоев, Г.Л. Маркетинговые исследования : учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова. -Москва: Финстатинформ, 2017. - 124 с.
- 7 Андреев, А. Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании / А.Г. Андреев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. – № 2. – С. 15-20.
- 8 Андрианов, В.А. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. А. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. - № 3. – С. 47-57.
- 9 Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 344с.
- 10 Баринов, В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2016. — №6. – С. 16 – 22.
- 11 Башинова, М.В. К вопросу о повышении конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса на основе лин-менеджмента / М.В. Башинова, С.А. Кирюшин // Современная наука: тенденции развития:



Материалы IX Международной научно-практической конференции. – Краснодар, 2015. - С. 120-123.

12 Бельков, М.В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли / М.В. Бельков // Вестник университета.– 2015. – №3. – С. 22 - 25.

13 Бельков, М.В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / М.В. Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2016. - № 133. – С. 22 - 26.

14 Бондарева, С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева // Экономические и гуманитарные науки – 2017. - № 3. - С. 101-108.

15 Бондарева, С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А. Никитин, С.Р. Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2017. – № 34. – С. 176-184.

16 Бондарева, С.Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ / С.Р. Бондарева – Воронеж: Научная книга, 2015. – 340 с.

17 Воронов, А.А. Конкуренция в XXI веке / А.А. Воронов // Маркетинг. - 2015. - № 5. – С. 16-24.

18 Голованова, С.В. Сигналы несовершенства конкуренции: результаты анализа цен товаров, вовлеченных в международную торговлю / С. В. Голованова // Современная конкуренция. - 2016. - № 22. - С. 11-25.

19 Еленева, Ю.О. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / Ю.О. Еленева, А.О. Кротков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 6. – С. 59-68.

20 Ерохин, Д.В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленного предприятия / Д.В. Ерохин, Д.В. Галушко // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2016. - № 4 (12). – С. 76-81.

21 Залялова, Л.Р. Базовые факторы конкуренции и конкурентоспособности в сфере услуг / Л.Р. Залялова // Вестник ТИСБИ.- 2016. - № 2. – С. 15-20.

22 Зубрилин, П. В. Формирование и использование бренда в системе маркетинговых коммуникаций страховых компаний: автореф. дис. ... канд. эк. наук : 08.00.05 / Павел Владимирович Зубрилин . – Санкт - Петербург, 2015. – 19 с.

23 Иванченко, В. Р. Разработка сетевой управляющей модели программы по повышению конкурентоспособности предприятий / В.Р. Иванченко // Вестник Калининградского юридического института МВД России. - 2016. - № 4 (22). - С. 85-90.

24 Иванченко, В. Р. Теоретико-методологические аспекты повышения конкурентоспособности предприятий / В.Р. Иванченко // Вестник Балтийского научного центра. - 2016. - № 1 (31). - С. 101-109.

25 Ивченко В. В. Методический подход к расчету индикаторов конкурентоспособности предприятия / В.В. Ивченко // Балтийский экономический журнал. – Калининград. - 2016. - № 1 (5). - С. 69-77.

26 Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс./ Ф. Котлер.: пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2017. - 488 с.

27 Красноярский край. Красноярскстат. Участие организаций Красноярского края в межрегиональном товарообмене в 2008-2018 годах : стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2019. - 88 с.

28 Красноярский край. Красноярскстат. Красноярский край в цифрах в 2018 году : крат. стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2019. - 143 с.

29 Красноярский край. Красноярскстат. Красноярский край в цифрах : стат. справочник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2019. - 39 с.

30 Красноярский край. Красноярскстат. Социально-экономический мониторинг положения Красноярского края среди субъектов РФ Сибирского федерального округа : стат. сб. / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2019. - 99 с.

31 Красноярский край. Красноярскстат. Торговля Красноярского края в 2018 году : стат. ежегодник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2019. - 95 с.

32 Красноярский край. Красноярскстат. Экономика Красноярского края в 2018 году : стат. ежегодник / Красноярский край. Красноярскстат., Федер. служба гос. статистики. - Красноярск : Красноярскстат, 2019. - 465 с.

33 Красноярский край. Красноярскстат. Основные показатели оптовой торговли Красноярского края в 2018 году : статистический бюллетень / Федер. служба гос. статистики Рос. Федерации ; Красноярский край. Красноярскстат. - Красноярск : Красноярскстат, 2019. - 29 с.

34 Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. пер. с франц. – СанктПетербург: Питер, 2018. – 185 с.

35 Лисенков, М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. -2017. - № 45. - С. 63–65.

36 Михайлова, А. О. Конкурентный потенциал строительных организаций / А. О. Михайлова // Вестник Гражданских инженеров. – 2017. – № 6 (41). – С. 13-17.

37 Михайлова, А. О. Мероприятия по повышению конкурентоспособного потенциала строительных организаций в составе СРО / А. О. Михайлова // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 21. - С. 29 – 32.

38 Можарова, Е.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Елена Евгениевна Можарова. - Москва, 2015. - 24 с.

39 Наумов, В. Н. Стратегическое взаимодействие бизнес–субъектов в маркетинговых каналах: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Валентин Николаевич Наумов. - Санкт– Петербург, 2015. – 23 с.

40 Орехова, С.В. Системная модель формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы / С.В. Орехова, Г.Н. Пряхин // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. - № 18 (347). - С. 103-110.

41 Паладова, Т.А. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий: вопросы стратегического управления / Т.А. Паладова, А.С. Гарбуз, Ю.М. Сухина // Южнороссийский регион: потенциал и перспективы. Материалы Всеросс. науч. конф. – Краснодар, 2016. – С. 117-120.

42 Пекарская, О.А. Формирование и развитие конкурентоспособности предприятий гостиничных услуг (на примере Санкт–Петербурга) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ольга Алексеевна Пекарская. – Санкт – Петербург, 2014. - 169 с.

43 Портер, М. Конкуренция: учебное пособие/ М. Портер. – Москва: Вильямс, 2017. – 495 с.

44 Розанова, Ж.Б. Методика расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятий / Ж.Б. Розанова, Д.А. Гайнанов // Методы и модели управления регионом: Материалы Всеросс. науч.-практ. Internet-конф. 16-30 октября 2016 г. – Уфа, 2016. – С. 33 - 35

45 Розанова, Ж.Б. Оценка конкурентоспособности предприятий / Ж.Б. Розанова, Д.А. Гайнанов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2016. – № 17 (3). – С. 46-50.

46 Розанова, Ж.Б. Разработка методики расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятий / Ж.Б. Розанова // Управление экономикой: методы, модели, технологии: Материалы VI Всеросс. науч. конф. с международным участием: В 2-х ч. Ч.1. – Уфа, 2016. – С. 254-259.

47 Розанова, Ж.Б. Факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Ж.Б. Розанова // Актуальные вопросы управления в социальных и экономических системах: Межвуз. науч. сборник. – Уфа, 2014. – С. 122-127.

48 Столяров, О.Б. К вопросу об оценке показателей конкурентоспособности / О.Б. Столяров // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Саранск, 2016. – С. 66 - 69.

49 Сулова, О.В. Оценка влияния организационной культуры на конкурентоспособность совместных предпринимательских структур : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ольга Владимировна Сулова. – Санкт - Петербург, 2011. - 199 с.

50 Тренив, Н.Н. Технологии управления корпорацией. / Н.Н. Тренив. – Москва: LAP LambertAcademicPublishing, 2016. – 679с.

51 Томпсон, А. А, Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа./ А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. - 12-е изд: пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2016. — 928 с.

52 Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 864 с.

53 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А. Фатхутдинов. - 5-е изд., перераб. и доп. - Санкт-Петербург: Питер, 2015. - 368с.

54 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

55 Федеральный образовательный портал ЭСМ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19296355>.

56 Философова, Т.Г. Международная конкурентоспособность инновационных фирм: взаимодействие факторов внутренней среды и национальной инновационной системы / Т.Г. Философова, Т.А. Ланьшина //

Россия в глобальном мире. Сборник научных трудов 10-й Всероссийской научно- теоретической конференции. – Санкт -Петербург, 2016. - С. 25-35.

57 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практич. пособие /А.Ю. Юданов .-2-еизд., испр. и доп.- Москва: Гном-Пресс, 2014.- 142 с.

58 Фомченкова, Л.В. Конкурентный потенциал - основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / Л.В. Фомченкова, М.И. Дли // Российское предпринимательство. - 2017. - № 1 (61). - С. 66-71.

59 Хаджаев, Р. Ш. О методических подходах к оценке конкурентоспособности предприятий / Р.Ш. Хаджаев // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. - 2016. - № 3. - С. 88-92.

60 Юшкова, Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие/ Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008.-294 с.

61 Официальный сайте Территориального органа государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Ю. Ю. Сулова  
подпись инициалы, фамилия  
« 15 » 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**  
38.03.06 «Торговое дело»  
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»  
«Оценка конкурентной позиции предприятия»

Руководитель

  
подпись, дата

д.э.н., профессор  
должность, ученая степень


Е. В. Щербенко  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

А.С. Ефименко  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

доцент, канд.экон.наук  
должность, ученая степень

А.В.Волошин  
инициалы, фамилия

Красноярск 2019