

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Ю. Ю. Суслова  
подпись инициалы, фамилия  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

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

Руководитель	_____	<u>д.э.н., профессор</u>	<u>Е. В. Щербенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Ю.Е.Полевая</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>доцент, канд.экон.наук</u>	<u>А.В.Волошин</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия .....	4
1.1 Конкурентная стратегия предприятия как объект исследования .....	4
1.2 Методика разработки конкурентной стратегии предприятия .....	19
1.3 Информационно - методическое обеспечение разработки конкурентной стратегии предприятия .....	28
2 Анализ состояния конкурентной среды ООО «Страдивариус СНГ» ...	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Страдивариус СНГ» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2 Анализ деятельности основных конкурентов магазина ООО «Страдивариус СНГ» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3 Оценка конкурентной позиции магазина ООО «Страдивариус СНГ» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3 Оценка конкурентной позиции и выбор стратегии ООО «Страдивариус СНГ» в условиях конкурентной среды рынка .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1 Оценка угроз реализации конкурентной стратегии ООО «Страдивариус СНГ» в условиях конкурентной среды рынка	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2 Обоснование альтернатив реализации конкурентной стратегии ООО «Страдивариус СНГ» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.3 Мероприятия конкурентной стратегии ООО «Страдивариус СНГ» и оценка их эффективности .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	70

# **1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия**

## **1.1 Конкурентная стратегия предприятия как объект исследования**

Конкуренция является одной из самых известных и фундаментальных экономических категорий. Однако сам термин «конкуренция» часто понимается экономистами в различных смыслах. История развития теории конкурентных взаимодействий берет свое начало от принципа «невидимой руки» Адама Смита, который ввел особую поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно, преследуя свою частную выгоду. При этом рыночная конкуренция является неким механизмом развития экономики, реализуя интересы всех экономических субъектов и общества в целом [34].

Теория конкуренции была обобщена Адамом Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776г.), в которой он впервые сформулировал понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения); сформулировал главный принцип конкуренции – принцип «невидимой руки», в соответствии с которым «дергая» за ниточки марионеток — предпринимателей, «рука» заставляет их действовать в соответствии с неким «идеальным» планом развития экономики, безжалостно вытесняет предприятия, занятые производством не нужной рынку продукции; разработал теоретически очень тонкий и гибкий механизм конкуренции, который объективно уравнивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями (тонкость механизма конкуренции заключается в том, что при сокращении спроса на товар наибольшие трудности испытывают предприятия, выпускающие некачественную или излишне дорогую продукцию; гибкость механизма

конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки во внешней среде: быстро адаптируются к среде мобильные предприятия); определил основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса); разработал модель усиления и развития конкуренции, доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей потребителей и наилучшее использование ресурсов в масштабе общества в целом [4].

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

Чтобы глубже понять сущность конкуренции, приведем ее определения, сформулированные некоторыми авторами представленные в таблице 1.1. Подходы к формулированию понятия конкуренции многообразны: один автор под конкуренцией понимает соперничество юридических лиц, другой – соперничество физических лиц, третий — наличие на рынке достаточного количества продавцов и покупателей, четвертый — ситуацию, пятый – стремление, шестой — процесс и т. д. Следовательно, приведенные понятия не отражают конкуренцию как единство статики и динамики соперничества, выживания систем в заранее заданных или неопределенных условиях.

Таблица 1.1 – Понятия конкуренции по мнению различных авторов

Автор	Определение
А.Смит	Конкуренция – это «ниточки», дергая за которые «невидимая рука» рынка заставляет предпринимателей действовать в соответствии с неким «идеальным» планом развития экономики
М.Портер	Суть конкуренции выражается пятью силами (1 – угрозой появления новых конкурентов; 2 – угрозой появления товаров-заменителей; 3 – способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться; 4 – способностью покупателей торговаться; 5 – соперничеством уже

	имеющихся конкурентов между собой), которые в совокупности определяют предельный потенциал прибыли отрасли [46]
--	---

Автор	Определение
Г.Л. Азоев	Конкуренция — соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели [4]
А.Ю. Юданов	Конкуренция — борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка [57]
Дж.Миль	Конкуренция – это регулировщик цен, заработной платы, ренты, она сама по себе является законом, который устанавливает правила этого регулирования [17].
Р.А.Фатхутдинов	Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. Конкуренция является движущей силой развития субъектов и объектов управления, общества в целом [56].

По нашему мнению, суть многочисленных понятий конкуренции сводится в основном к следующему. Конкуренция представляет собой процесс соперничества предприятий за предпочтения потребителей с целью получения наибольшей прибыли (дохода, рыночной доли, продаж, роста, доходности и т.д.). Конкуренция в узком смысле как тип рыночного взаимодействия предприятий (лат. *concurrentia* – столкновение, состязание) остается фундаментальным понятием рыночной экономики.

В целом конкуренцию можно представить как систему институтов — норм и правил, регулирующих взаимодействия конкурирующих предприятий с субъектами внешней среды (микро- и макросреды). Конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса и осуществляется различными методами и приемами, которые зависят от многих причин, в том числе от понимания сущности конкуренции самими предприятиями. Конкуренция благоприятно воздействует на экономику отраслей, поскольку в результате соперничества предприятий за предпочтения потребителей одновременно приводит к снижению стоимости производства за счет более эффективного использования ресурсов, повышает качество товаров и услуг, обеспечивает низкий (общественно справедливый) уровень цен и уменьшает возможности получения предприятиями сверхприбылей [44].

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

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

Далее более подробно понятие «конкурентная стратегия» представлено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Понятия «конкурентная стратегия»

Авторы	Определение
Портер М.	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 тем силам, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли [46]
Михалева Е. П.	конкурентная стратегия позволяет определить, как достичь конкурентных преимуществ на рынке при акценте на большем привлечении потребителей и какую политику предприятию выбрать по отношению к конкурентам [41]
Кротков А. М.	Под конкурентной стратегией понимают сознательный выбор набора различных действий с целью предоставить покупателю уникальное сочетание ценностей [28]

Из таблицы 1.2, можно сделать вывод, что стратегия конкурентной борьбы – это центральная часть стратегии хозяйствующего субъекта, направленная на развитие собственных конкурентных преимуществ в текущей и долгосрочной перспективе. Конкурентная стратегия компании обычно

предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, которые принимаются в зависимости от изменения ситуации на рынке, [14]. Кроме того, стратегия конкуренции предусматривает краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке, [22].

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

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

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



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

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

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

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

При этом внимание концентрируется на том:

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

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

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

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

Общепризнанный авторитет в области исследования конкуренции и конкурентной стратегии М.Портер в книге «Конкурентная стратегия» утверждает, что эффективная стратегия должна максимально защищать компанию от всех пяти сил, формирующих конкуренцию: конкурирующих компаний, производителей субститутов (товаров-заменителей), угроз появления новых конкурентов, сил поставщиков (параметры факторов производства) и сил покупателей (параметры спроса) (рисунок 1.1) [46].



Рисунок 1.1 – Модель пяти сил М. Портера [46]

Подход М.Портера к генерированию альтернативных стратегий позволяет выделить три базовых стратегии, применение которых по отдельности или в комбинации позволяет компании достичь значительного превосходства над конкурентами на длительный срок – то есть стратегическую конкурентоспособность. Эти стратегии носят названия: «абсолютное лидерство в издержках», «дифференциация» и «фокусирование» (рисунок 1.2) [46].

		Конкурентное преимущество	
		Уникальность товара с точки зрения покупателя	Низкие издержки
Стратегическая цель	Весь сектор	Дифференциация	Лидерство по издержкам
	Конкретный сегмент	Фокусирование	

Рисунок 1.2 – Общие стратегии конкуренции по М. Портеру[46]

Абсолютное лидерство в издержках – вариант стратегии, при котором «более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии» [46]. В этом случае компания достигает своей главной цели – абсолютного отраслевого лидерства в издержках – благодаря применению комплекса специальных экономических мер.

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

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

Дифференциация	Лидерство по издержкам	Фокусирование	Уникальность товара с точки зрения покупателей
Низкие издержки	Весь сектор	Конкретный сегмент	Стратегическая цель
Конкурентное преимущество	не на весь рынок в целом, а на определенную его часть.	[46].	Стратегия фокусирования существует в двух разновидностях.

Фокусирование на издержках – это стратегия, при которой компания, работая в своем целевом сегменте, пытается получить преимущество за счет низких затрат. При фокусировании на дифференциации компания осуществляет дифференциацию в своем целевом сегменте. При фокусировании на дифференциации компания осуществляет дифференциацию в своем целевом сегменте. Оба варианта стратегии основаны на тех признаках, которые отличают избранный целевой сегмент от прочих сегментов данной отрасли.

Иную трактовку концепции базовых стратегий конкуренции предложил Г.Л. Азоев. Базовая стратегия конкуренции по мнению Г.Л.Азоева представляет собой основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Виды базовых стратегий представлены на рисунке 1.3 [5].

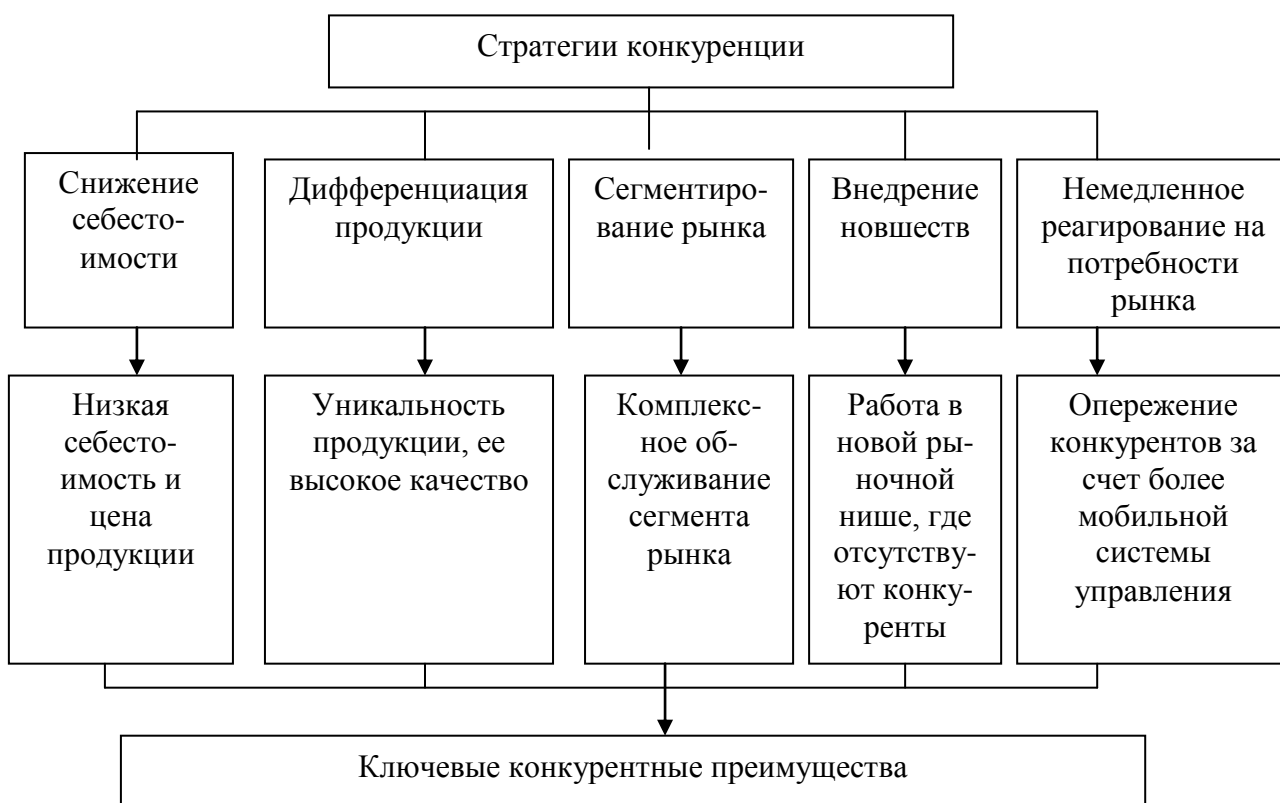


Рисунок 1.3 – Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества, [5]

Итак, стратегия снижения себестоимости ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции. Дифференциация основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Стратегия сегментирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического,

психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации. Главная цель стратегии внедрения новшеств— опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала. Фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения — выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях, [6].

Г. Л. Азоев также классифицирует конкурентные стратегии в зависимости от конкурентной позиции предприятия, так как одним из важнейших направлений конкретизации стратегии является ее привязка к конкурентному статусу компании. (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Виды конкурентных стратегий, описанные Г.Л. Азоевым, [5]

Отечественный исследователь А.Ю. Юданов считает, что при разработке стратегии компании необходимо учитывать два основных фактора: степень стандартизованности бизнеса и его масштаб. Определение наиболее актуального для компании типа стратегии осуществляется исходя из положения, которое компания занимает в осях координат: «адаптивность – инновационность» и «глобальный рынок – локальный рынок». Автор выделяет четыре основные стратегии, характеризующие различное положение фирмы на рынке и конкурентные преимущества, которыми они в этом положении обладают. Эти стратегии автор назвал: виолентная, эксплерентная, коммутантная и пациентная [57]. Характеристика этих стратегий будет приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Характеристика конкурентных стратегий предприятия по А.Ю.Юданову [57]

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

Стратегия	Ее определение
	философии. Эта стратегия призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным.

Ф. Котлер в зависимости от того, какая доля рынка принадлежит фирме, выделяет четыре типа конкурентной стратегии представленные дальше [27]:

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

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

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

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

- стратегия демаркетинга заключается в сокращении доли рынка. Цель данной стратегии состоит в снижении спроса, для чего фирма может повысить цены, сократить номенклатуру предлагаемых товаров и услуг. Данная стратегия применяется достаточно редко, как правило, в ситуациях, когда фирме требуется избежать антимонопольных мер [27].

2) Стратегия претендента на лидерство или «бросающего вызов» (доля на рынке – 30%). Цель данной агрессивной стратегии – занять место лидера. Для реализации данной стратегии ключевыми моментами являются выбор формы и

направления атаки, а также оценка возможной реакции лидера. Фирма может применить следующие формы атаки:

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

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

3) Стратегия последователя или «следующего за лидером» (доля на рынке – 20%). Ее выбирают фирмы, захватившие небольшую долю рынка, которые адаптируют свою деятельность вслед за фирмами-лидерами (установление цен, политика в области сбыта и т.д.). Такие фирмы прибегают к стратегии сегментации рынка, использованию НИОКР, использованию преимуществ малых предприятий и др.

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

- сегмент должен обладать достаточным потенциалом прибыли;
- иметь перспективы роста;
- фирма должна иметь на данном сегменте высокую конкурентоспособность;
- сегмент должен соответствовать специализации фирмы. [27].

На основе изложенного представляется возможным сделать некоторые обобщения.

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



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

-В-третьих, во всех классификациях конкурентных стратегий прослеживается мысль о том, что успешность конкурентной борьбы зависит от трех основных характеристик деятельности компании: от способности подстраиваться под внешнюю среду, от стремления преобразовывать её в соответствии со своими нуждами, а также от объема потенциального рынка сбыта. Различия между значениями последней характеристики демонстрируют следующую закономерность: чем уже целевой сегмент рынка компании, тем в большей степени проявляется её стремление применять индивидуальный подход к удовлетворению запросов потребителей, и наоборот [14].

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

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

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

оценить условия внешней среды и соотнести их с имеющимися у компании возможностями и ресурсами.

## 1.2 Методика разработки конкурентной стратегии предприятия

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

На пути выбора стратегии конкуренции очень важным является формулирование миссии организации. Так как под миссией организации понимают ее философию и предназначение, смысл существования на рынке, отличие данной организации от остальных, ее уникальность. Как становится ясно из данного определения миссии организации, именно в формулировке миссии заключаются ключевые стратегические цели предприятия, которые представляют собой долгосрочные планы компании на предмет ее дальнейшего существования. Миссия является отправным шагом для разработки конкурентной стратегии. Далее разработка конкурентной стратегии проходит в несколько этапов, которые укрупнено представлены на рисунке 1.5.

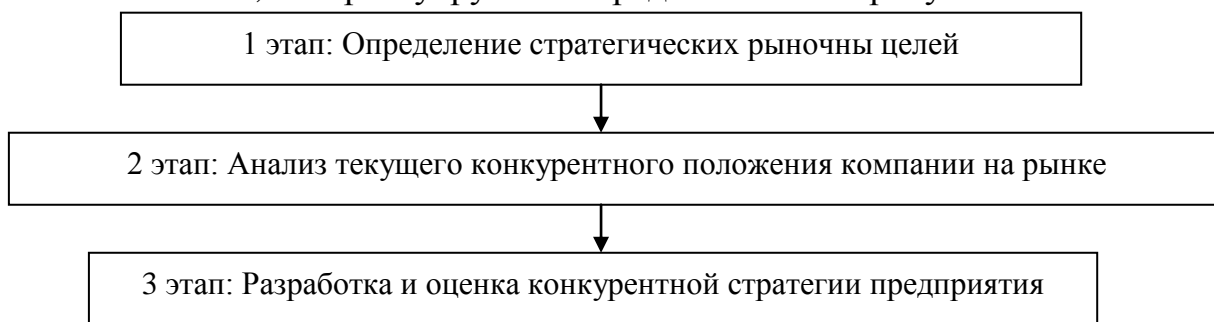


Рисунок 1.5 – Основные этапы разработки стратегии конкуренции [57]

Рассмотрим представленные этапы более подробно:

1 этап включает в себя такие подэтапы как: определение стратегических рыночных целей, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, анализ и оценку текущей конкурентной позиции предприятия на рынке. Порядок выполнения вышеизложенных этапов представлен на рисунке 1.6.

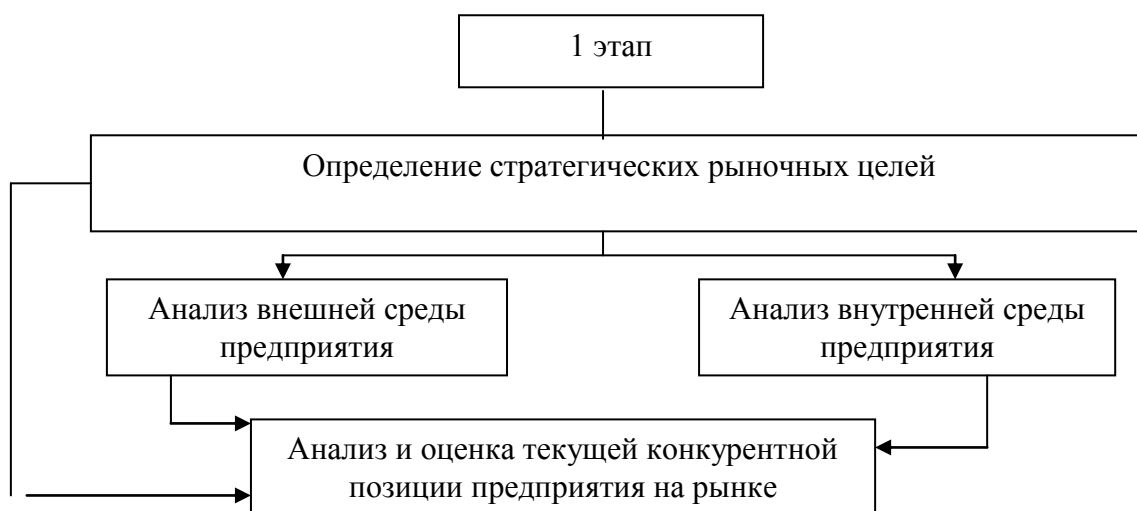


Рисунок 1.6 - Алгоритм выполнения 1 этапа разработки стратегии конкуренции

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

Далее необходимо провести анализ внутренней и внешней среды предприятия, характеризующийся многообразием рассматриваемых в его процессе аспектов. В контексте разработки конкурентной стратегии наибольшее значение приобретает рассмотрение деятельности анализируемого предприятия и его основных конкурентов, поэтому анализ внешней и внутренней среды предприятия во всем своем объеме сводиться к углубленному анализу текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования и изучению основных составляющих ее внутренней среды в сравнении с аналогичными показателями деятельности ближайшего конкурентного окружения [28].

2 этап-анализ текущего конкурентного положения компании на рынке, осуществляется с помощью специально разработанного алгоритма действий, который представлен на рисунке 1.7.

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



Рисунок 1.7 – Алгоритм исследования текущего конкурентного положения компании на рынке

От состава анализируемых предприятий-конкурентов будет зависеть полнота и качество анализа, а также значимость и трудоемкость его результатов. В состав анализируемых предприятий обычно входят конкуренты, производящие аналогичную продукцию, имеющие объем реализации в натуральном и стоимостном выражении наиболее близкий к соответствующим значениям рассматриваемого предприятия, отличающиеся соизмеримыми с искомой компанией масштабами деятельности и т. д. Критерии выявления ближайших конкурентов также могут формироваться в зависимости от специфики рынка функционирования предприятия: например, для рынка продуктов питания, в силу многообразия функционирующих на нем продавцов, одним из наиболее существенных критериев будет являться фактор географической близости местоположения конкурента к анализируемой компании и т. д. [33]

Следующий подэтап анализа конкурентной позиции организации подразумевает проведение факторного анализа доли рынка предприятия.

Методические рекомендации по анализу рыночной доли конкурентов, всей процедуры анализа конкурентных преимуществ изложены в работах многих отечественных и зарубежных ученых и специалистов, но наиболее четко, упорядочено и концентрировано они приводятся в работах Азоева Г. Л. [5]

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

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

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

При всей информативности данного показателя для целей анализа практический интерес представляет не только изучение его динамики, но и измерения влияния отдельных факторов рынка на изменение доли рынка: реализации продукции, степени активности сегментов, степени соответствия емкости сегмента возможностям предприятия, изменение емкости сегмента, доступность каналов сбыта, ассортиментно-ценовая политика предприятий, функционирующих на рынке, предпочтений потребителей.

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

При измерении рыночного потенциала могут применяться три подхода:

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

В практике маркетинговой деятельности наиболее часто используется последний из перечисленных подходов. Анализ эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и использования ими производственных мощностей также может производиться различными способами, но наиболее широкое применение получила методика оценки рыночного потенциала, предложенная Завьяловым П. С. [25] Данный метод относится к категории экспертно-оценочных. Суть его заключается в составлении определенного перечня характеристик, раскрывающих потенциал любой организации, и последующей оценке важности каждого критерия и уровня его реализации на предприятии. Чем выше данный показатель, тем более эффективно используются потенциальные внутренние возможности предприятия. Низкий уровень потенциала говорит о необходимости использования в полной мере тех индикаторов его подсистемы, которые были оценены экспертами негативно. Необходимо также отметить, что оценка рыночного потенциала рассматриваемой организации осуществляется в сравнении с ее ближайшими конкурентами.

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

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

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей:

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

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

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

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

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

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

Матрица формирования конкурентной карты рынка (таблица 1.4) основана на перекрестной классификации размера и динамики рыночных долей конкурентов по конкретному типу продукции. Она позволяет выделить типовых положений фирм, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурента.

Таблица 1.4 – Матрица формирования конкурентной карты

Рыночная доля		Классификационные группы			
		1	2	3	4
Темпы прироста рыночной доли		Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
		Дср + 3σ2, Дmax	Дср, Дср + 3σ2	Дср - 3σ1, Дср	Дmin, Дср - 3σ1
Предприятия с быстроулучшающейся конкурентной позицией	Тср + 3σ2, Тmax				
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	Тср, Тср + 3σ2				
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	Тср - 3σ1, Тср				
Предприятия с быстроухудшающейся конкурентной позицией	Тmin, Тср - 3σ1				

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

По окончании анализа текущей рыночной конкурентной позиции компании, необходимо сформировать список альтернативных стратегий конкурентной борьбы, позволяющих в той или иной степени достичь стратегических целей предприятия, используя все имеющиеся возможности внешней среды и сильные стороны внутренней среды фирмы. Последовательность этапов представлена на рисунке 1.8.

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



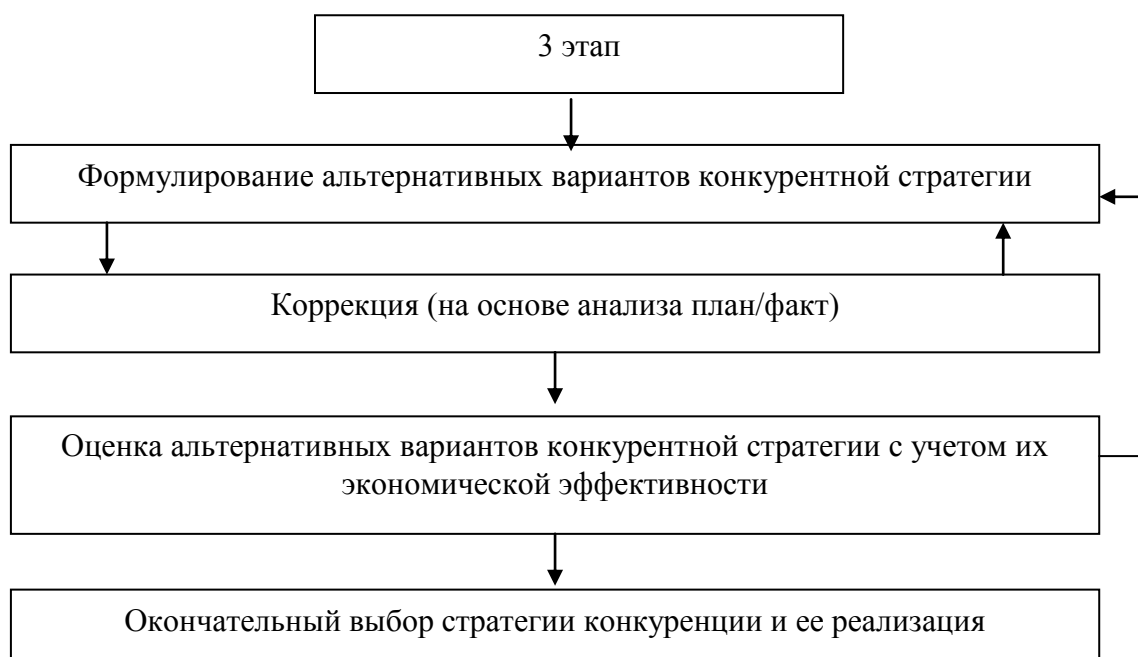


Рисунок 1.8 – Алгоритм выполнения этапов по выбору конкурентной стратегии

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

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

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

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

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

— Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников. На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия[21]

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

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

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

2. Инвестируемый капитал, равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который как правило предшествует началу реализации проекта).

3. Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

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

Наиболее распространены следующие показатели эффективности капитальных вложений:

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

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

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

### **1.3 Информационно - методическое обеспечение разработки конкурентной стратегии предприятия**

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

Алгоритм этапов проведения оценки можно представить в виде схемы (рисунок 1.9)

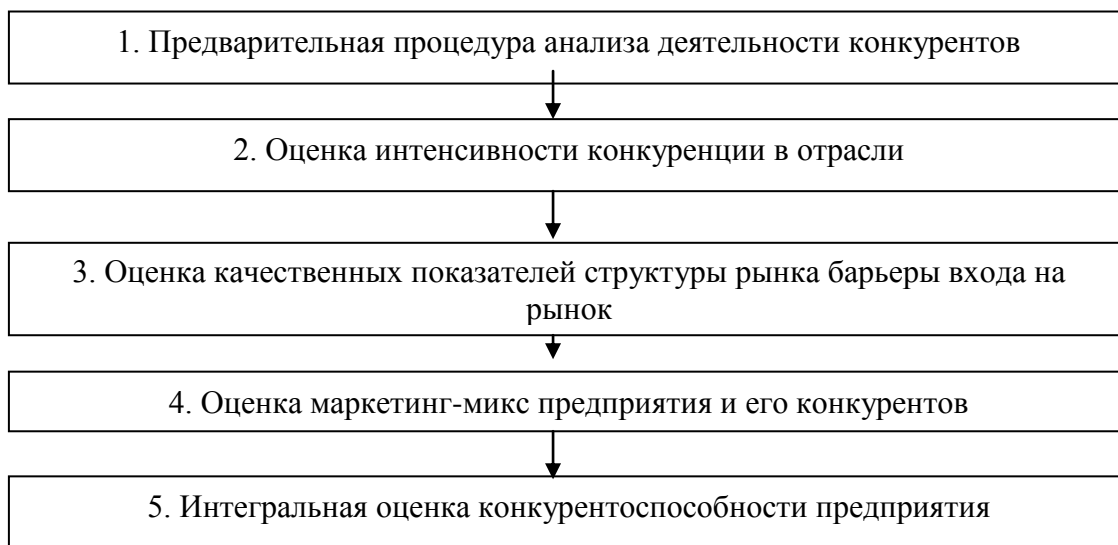


Рисунок 1.9 – Алгоритм этапов оценки конкурентной позиции предприятия[53]

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

1 этап. Предварительная процедура анализа деятельности конкурентов

Для оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке определяются следующие элементы, представленные на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Основные элементы предварительной процедуры анализа деятельности конкурентов

Оценка состояния конкурентной среды на товарных рынках осуществляется на основе всей получаемой информации от продавцов, покупателей, конкурентов, в том числе государственных, общественных,

научных организаций, коммерческих и некоммерческих организаций, экспертов.

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

Для оценки объемов спроса используются данные о количестве (численности) соответствующего контингента потребителей, объеме и структуре их доходов и расходов. Обычно такой анализ осуществляется на основе метода статистических группировок, например, семей по размеру среднедушевого дохода в расчете на год. Для каждой группировки, которая должна быть качественно однородна, анализируется структура баланса доходов и расходов, объем и состав «потребительской корзины» [53]. После этого оценивается спрос на исследуемый товар, степень удовлетворенности при существующей структуре товарного предложения и уровнях цен, выполняется прогноз емкости рынка.

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

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

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

$$S_i = Q_i / Q_r$$

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

$$S_i = Q_{pi} / Q_m$$

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

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

Основные показатели концентрации, используемыми в экономической теории и практике антимонопольных органов, представлены на рисунке 1.11:

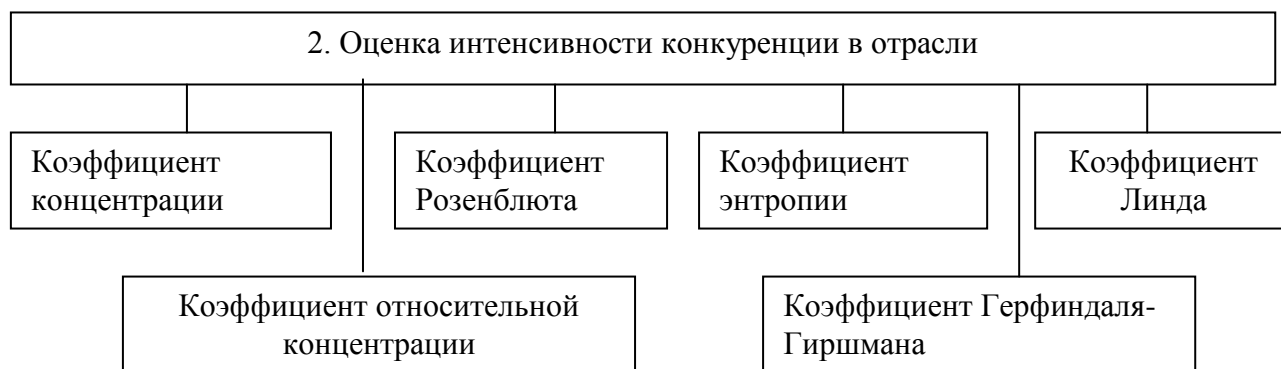


Рисунок 1.11 – Показатели концентрации [53]

Коэффициент концентрации (CR) рассчитывается как процентное отношение реализации (поставки) продукции определенным числом крупнейших продавцов к общему объему реализации (поставки) на данном товарном рынке. Рыночная доля продавца может вычисляться как отношение не только объема продаж, но и численности занятых, размера активов или добавленной стоимости данного предприятия к суммарному значению

показателя для рынка в целом. Данный коэффициент позволяет не только сопоставить уровни концентрации различных отраслей или рынков, но и проанализировать их динамику, установить за счет каких предприятий (крупных, средних или мелких) наметилась перегруппировка рыночной власти.

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

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и коэффициентов Герфиндаля-Гиршмана выделяются три типа рынка по степени концентрации (таблица 1.5) [53]

Таблица 1.5 – Значениями коэффициентов концентрации и коэффициентов Герфиндаля-Гиршмана

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

3 этап. Установление наличия барьеров входа на рынок.

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

- экономические: государственная инвестиционная политика, кредитная, налоговая, ценовая политика, тарифное и нетарифное регулирование внешнеэкономической деятельности; доступность кредитных и бюджетных ресурсов; неплатежи и пр.;

- административные: устанавливаемые органами исполнительной власти всех уровней процедуры регистрации предприятий, выдачи лицензий на право деятельности, квотирование, ограничения на ввоз и вывоз товаров, предоставление помещений и земельных участков;

- инфраструктурные: связанные с неразвитостью рыночной инфраструктуры – средства коммуникаций и транспорта, службы по оказанию информационных, консалтинговых, лизинговых и др. услуг;

- инвестиционные: высокая стоимость начального капитала, острая нехватка производственных площадей, оборудования, рабочей силы; корпоративные: влияние вертикального (горизонтального) объединения действующих на рынке организаций;

- экологические: невозможность соблюдения экологических нормативов; нарушение экологической емкости региона; запрещения природоохранных органов.

4 этап. Оценка маркетинг-микс предприятия и его конкурентов. На данном этапе проводится оценка товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения предприятия и его конкурентов (рисунок 1.12).

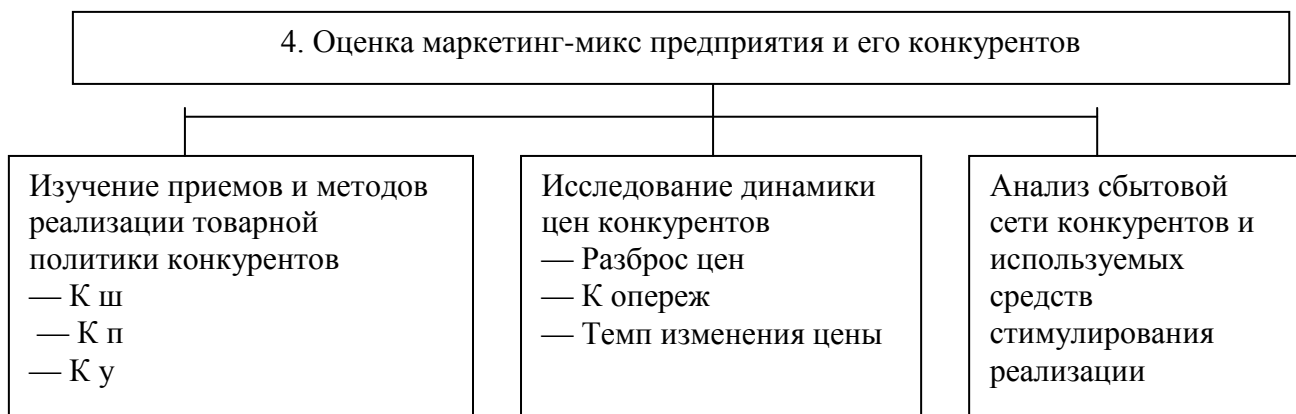


Рисунок 1.12 – Инструменты оценки маркетинг-микс предприятия и его конкурентов

Одним из центральных элементов, определяющих конкурентную позицию предприятия, является выпускаемая им продукция, ее коммерческие характеристики и конкурентоспособность, особенности разработки,



формирования ассортимента, позиционирования на рынке и контроля реализации. В целом, то, что формирует товарную политику конкурента, должно быть объектом постоянного и детального изучения. Главным объектом сравнения товаров конкурентов являются их коммерческие характеристики. На практике обычно выделяют три главных направления оценки конкурентных качеств изделия:

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

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

-Широта ассортимента – количество видов, наименований и разновидностей товаров однородных и разнородных групп [53]

-Полнота ассортимента – способность набора товаров однородной группы удовлетворять одинаковые потребности.

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

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

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

2. Влияние эластичности спроса на динамику цен.

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

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

5. Контроль динамики цен на товары конкурентов.

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

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

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

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

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

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

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

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия конкурентной борьбы – это центральная часть стратегии хозяйствующего субъекта, направленная на развитие собственных конкурентных преимуществ в текущей и долгосрочной перспективе. Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, которые принимаются в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, стратегия конкуренции предусматривает краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Одним из первых, кто предложил собственную классификацию стратегий конкуренции, стал М. Портер. По его мнению, следует различать три варианта базовых конкурентных стратегий, от которых и стоит отталкиваться компании при формировании собственной стратегии конкуренции: стратегия абсолютного лидерства в издержках, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования. Один из наиболее известных авторов многочисленных трудов, посвященных сфере маркетинга, Ф. Котлер классифицирует конкурентные стратегии в зависимости от занимаемой конкурентной позиции компании на рынке. Согласно теории Ф. Котлера, на любом рынке существуют компании лидеры, претенденты на лидерство, последователи и обитатели ниш.

Конкурентная среда – это условия, в которых производители товаров и услуг ведут борьбу за потребителя, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке. Существует множество подходов к структуризации конкурентной среды, а также разные методологические подходы к анализу конкурентной среды предприятия.

Процесс разработки стратегии конкурентной борьбы достаточно сложен и трудоемок. Центральное место в его структуре занимает именно

аналитический этап рассмотрения текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования.

Исследуемый магазин одежды, обуви и аксессуаров «Страдивариус» по адресу: город Красноярск, ул. 9 мая, д. 77 ТРЦ «Планета». Он осуществляет свою деятельность, начиная с 2010 года. В динамике наблюдается рост оборота розничной торговли предприятия, что положительно характеризует работу данного предприятия торговли, так как свидетельствует о наращивании объемов продаж продукции. Данный рост связан с расширением ассортимента, повышением покупательской способности населения, повышением качества торгового обслуживания, ростом цен и т.д.

Магазин ООО «Страдивариус СНГ» является магазином локального назначения, удовлетворяющим потребности посетителей ТРЦ «Планета», где расположен исследуемый магазин одежды и обуви. Основные конкуренты исследуемого магазина были определены территориально.

Основными конкурентами магазина ООО «Страдивариус СНГ» является 4 розничных торговых предприятия. Это следующие торговые предприятия: «Be free», «H&M», «Bershka», «Pull and bear». Данные конкуренты наиболее схожи с магазином ООО «Страдивариус СНГ» по товарному ассортименту, проводимой ценовой политике, схожести сбытовой и коммуникационной политик и расположены рядом с исследуемой организацией ООО «Страдивариус СНГ».

Как показывает анализ сумма оборота розничной торговли анализируемых предприятий выросла за 2018 год. Наибольший вклад в этот прирост внесло 2 предприятия: ООО «Be free» и ООО «H&M». Наименьший прирост наблюдается по предприятию ООО «Страдивариус СНГ», не многим больше дали ООО «Pull and bear» и ООО «Zara».

В 2018г. среди рынка основного функционирования ООО «Страдивариус СНГ» выделяются 2 основных конкурента: «Bershka» и «Be free», причем, второе быстро набирает обороты для улучшения своей конкурентной позиции, а предприятие ООО «Bershka» является лидером рынка, но можно

спрогнозировать возможность дальнейшего ухудшения положения предприятия ООО «Bershka». Таким образом, чтобы поддержать и закрепить свою конкурентную позицию, компании необходимо принимать управленческие решения, которые основываются, прежде всего, на анализе деятельности конкурентов. Для удержания конкурентного преимущества в течение длительного времени, недостаточно иметь высокую операционную эффективность, нужна продуманная конкурентная стратегия развития своих отличительных качеств и уникальных компетенций.

На основании различных стратегических методов по оценке конкурентоспособности предприятия ООО «Страдивариус СНГ» были выделены следующие конкурентные преимущества:

- эффективный кадровый потенциал,
- удобное расположение и режим работы,
- высокое качество обслуживания покупателей,
- высокое качество оказываемых дополнительных услуг,
- невысокий уровень цен на продукцию.

А конкурентными недостатками предприятия ООО «Страдивариус СНГ» при используемых методах были выделены:

- не большая известность предприятия,
- не высокие рекламные ресурсы,
- малая относительная позиция на потребительском рынке;
- отсутствие системы скидок на продукцию предприятия.

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия при реализации разработанной конкурентной стратегии компании ООО «Страдивариус СНГ» необходимо снизить количество конкурентных недостатков магазина за счет следующих мероприятий:

1. внедрение мероприятий повышения потребительской лояльности клиентов магазина «Страдивариус» за счет внедрения системы скидок клиентам магазина и обучения обслуживающего персонала;
2. расширение ассортимента продукции магазина.

Полученное значение прироста валовой прибыли магазина «Страдивариус» при внедрении разработанных мероприятий повышения уровня потребительской лояльности достаточно высоки и свидетельствуют об эффективности их внедрения.

В результате осуществления расширения ассортимента оборот розничной торговли ООО «Страдивариус СНГ» вырастет. Издержки обращения также будут иметь тенденцию к росту. При этом уровень издержек обращения сократится, что будет свидетельствовать об относительной экономии средств, имеющихся у предприятия. Рентабельность продаж вырастет что будет свидетельствовать о повышении эффективности основного вида деятельности ООО «Страдивариус СНГ».

## 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: [официальный текст по состоянию на 17 апр. 2019 г.] / кол. авт. Российская Федерация. Законы - Москва: Омега-Л, 2019. – 681 с.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. - 496 с.
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, 2016. - 124 с.
7. Анализ конкурентной среды предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа по <http://krsk.fas.gov.ru>.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 344с.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 560с.
10. Басовский, Л. Е. Маркетинг: курс лекций / Л. Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2018.- 66 с.
11. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов на Дону: Феникс, 2015. – 381 с.
12. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие для вузов / И. К. Беляевский. - Москва: Финансы и статистика, 2016.-320 с.
13. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук, Л. Н.



Ковалик - Санкт-Петербург: Питер, 2016. - 304 с.

14. Васильева, Г.А. Маркетинг. / Г.А. Васильева, Т.А. Гайденко. – Москва:Юнити-Дана, 2016. – 238 с.

15. Воронов, А. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель маркетинга / А. Воронов, С. Рубанов // Маркетинг. - 2010. - № 3. - С. 31- 37.

16. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление : принципы упр. решений и рос. практика / Т. А. Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЭКСМО : МИРБИС, 2018. - 509 с.

17. Гайденко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика./ Т.А. Гайденко. - 2-е изд.; перераб. и доп. - Москва: Эксмо. 2016. - 496 с.

18. Ганаева, Е.А. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. / Е.А. Ганаева. – Москва: МГОУ, 2017. – 118 с.

19. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика./ Е. П. Голубков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Финпресс, 2016. -464с.

20. Данченко Т.П. Управление маркетингом: учебник / Т.П. Данченко. – Москва: ИНФРА – М, 2016. – 334 с.

21. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. - Санкт-Петербург: Питер, 2015. - 240 с.

22. Дихтль, Е., Хёршген, Х. Практический маркетинг: учебное пособие: пер. с нем. А.М. Макарова, под ред. И.С. Минко. – Москва: Высшая школа; ИНФРА-М, 2016. – 225 с.

23. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии./ П. Дойль, Ф. Штерн. - 4-е изд.; пер. с англ. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. - 544 с.

24. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: учебное пособие / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2016. – 253 с.

25. Завьялова П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С.

- Завьялов // Российский экономический журнал. – 2016. - № 12. – С. 50 – 55.
26. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б.Карлофф - Москва: Экономика, 2015.- 239с.
27. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс./ Ф. Котлер.: пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2017. - 488 с.
28. Кротков А. Некоторые методические аспекты конкурентного анализа / А. Кротков // Маркетинг. – 2018. - № 2. – С. 48 – 49.
29. Крюков, А. Ф. Управление маркетингом: учебное пособие / А. Ф. Крюков. - Москва: КНОРУС, 2015. - 368 с.
30. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. -2015.- № 2.- С.56-64.
31. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. пер. с франц. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 185 с.
32. Ландреви, Ж., Теория и практика менеджмента / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон, Д. Меркатор.: перевод с франц.: В2т. Т2. – Москва: МЦ ФЭР, 2016. – 512 с.
33. Липчук, В. В. Маркетинг: основы теории и практики / В. В. Липчук, А. П. Дудяк, С. Я. Бупль. – Москва: Юнити-Дана, 2016. - 288 с.
34. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер: Мир книг, 2015. - 479 с.
35. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. – Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2016. - 383 с.
36. Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 548 с.
37. Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 "Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва: Инфра-М, 2016. – 420 с.
38. Маркетинговая стратегия: курс МВА:/ О. Уолкер мл., Х. Бойд

мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз пер. с англ. – Москва: Вершина, 2016. – 492 с.

39. Маслова, Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2017. - 380 с.

40. Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е.Мащенко. – Москва: Сирин, 2013. – 251с.

41. Михалева Е.П. Управление конкурентоспособность / Е.П. Михалева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - №8. – С. 13 – 18.

42. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория практика, информационные технологии. / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева. - Москва: Финансы и статистика, 2015. -416 с.

43. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. – Москва: Дашков и Ко, 2017. – 256 с.

44. Основы маркетинга; пер с англ. / Ф. Котлер , Г. Армстронг , Дж. Сондерс, В. Вонг.- 12-е изд./ – Москва: Вильямс, 2016. - 1072 с.

45. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 381 с.

46. Портер, М. Конкуренция: учебное пособие/ М. Портер. – Москва: Вильямс, 2016. – 495 с.

47. Построение успешных стратегий Кеничи Омае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://obiznese.com>.

48. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. – Санкт – Петербург: Питер, 2015 . – 259 с.

49. Роберт П. Философия боевого искусства и современный менеджмент / П. Роберт. – Москва: Питер, 2017. – 410 с.

50. Стратегический маркетинг: учебное пособие / С.Г. Чувакова. – Москва: Дашков и К0, 2015. – 272 с.

51. Томпсон, А. А, Стратегический менеджмент: концепции и

ситуации для анализа./ А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. - 12-е изд: пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2017. — 928 с.

52. Управление маркетингом: учебник для вузов: пер. с англ./ Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург: Питер; Лидер, 2016. – 832 с.

53. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: уч. Пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2018. – 295 с.

54. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 864 с.

55. Шурчкова Ю. Конкурентная среда и ее влияние на поведение организации / Ю. Шурчкова // Маркетинг. – 2017. - №3. – С. 15 – 19.

56. .Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А. Фатхутдинов. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. - 368с. -

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

59. 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  
«03» 06 2019 г.

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


Руководитель

  
подпись, дата

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


Е. В. Щербенко  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

Ю.Е.Полевая  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

доцент, канд.экон.наук  
должность, ученая степень

А.В.Волошин  
инициалы, фамилия

Красноярск 2019