

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

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой
_____ Ю.Ю. Суслова
«_____» ____ 2019г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

«Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия»

Руководитель _____ д-р экон.наук, профессор Е.В. Щербенко
подпись, дата

Выпускник _____ ЭУ15-05Б-ТД А.Д. Разманова
подпись, дата

Нормоконтролер _____ доцент, канд. экон. наук А.В. Волошин
подпись, дата

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Конкурентоспособность фирмы как научная экономическая категория	8
1.2 Классификация и источники формирования конкурентных преимуществ предприятия.....	21
1.3 Методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.....	25
2 АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ФОРМИРУЮЩИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ООО «МИР КОВАНЫХ ИЗДЕЛИЙ»	33
2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Мир кованых изделий».....	33
2.2 Изучение влияния факторов внешней маркетинговой среды ООО «Мир кованых изделий» на его конкурентоспособность.....	40
2.3 Изучение влияния факторов внутренней маркетинговой среды ООО «Мир кованых изделий» на его конкурентоспособность.....	57
3 ОЦЕНКА И РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО «МИР КОВАНЫХ ИЗДЕЛИЙ»	69
3.1 Оценка конкурентоспособности ООО «Мир кованых изделий»	69
3.2 Разработка мероприятий развития конкурентных преимуществ ООО «Мир кованых изделий»	80
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	40

ВВЕДЕНИЕ

Понятие устойчивой конкурентоспособности было подробно изучено и рассмотрено Майклом Портером. Портер считал, что товар обладает конкурентоспособностью, когда он имеет такие отличительные черты, которые позволяют получать от продажи товара или услуги более высокую норму прибыли, чем в среднем по рынку. В каждой компании должна существовать система анализа и оценки актуальности конкурентного преимущества продукта, так как в условиях насыщения рынков и роста предложений от компаний конкурентов важно сохранять и укреплять конкурентоспособность продукта [49].

Конкурентным преимуществом предприятия может быть высокая компетентность, которая проявляется в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, технологической, организационной областях деятельности. Для того чтобы компания была ведущей в своей отрасли она обязана иметь конкурентные преимущества [37].

Конкурентное преимущество - активы и характеристики или особенности фирмы, дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции. Это может быть оборудование, позволяющее экономить на затратах, торговые марки на техническую продукцию, права собственности на сырьё, материалы и т.д. Конкурентные преимущества – это характеристики марки или товара, которые создают определенное превосходство, над прямыми конкурентами [7].

В сложной экономической ситуации в стране в настоящее время актуальным является вопрос разработки подходов к формированию и достижению конкурентных преимуществ организации, поэтому выбранная тема бакалаврской работы необходима в изучении, исследовании.

Целью бакалаврской работы является анализ и оценка конкурентоспособности предприятия.

Предмет изучения – подходы исследования конкурентоспособности, объект – промышленно-торговое предприятие ООО «Мир кованых изделий».

Для достижения разработанной цели в бакалаврской работе необходимо выполнение следующих задач:

- исследовать конкурентоспособность фирмы как научной экономической категории;
- привести классификацию и источники формирования конкурентных преимуществ предприятия;
- рассмотреть методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия на основе анализа конкурентоспособности;
- привести характеристику предприятия ООО «Мир кованых изделий»;
- провести анализ внутренних факторов, формирующих конкурентоспособность ООО «Мир кованых изделий»;
- провести анализ внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность ООО «Мир кованых изделий»;
- оценить конкурентоспособность ООО «Мир кованых изделий»;
- разработать мероприятий повышения конкурентных преимуществ ООО «Мир кованых изделий»;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы составляет 97 страниц. Бакалаврская работа иллюстрирована 20 рисунками; 48 таблицами. Список использованных источников в бакалаврской работе составляет 60 единиц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1 Конкурентоспособность фирмы как научная экономическая категория

Под конкуренцией понимается соперничество в какой-либо деятельности между отдельными юридическими и физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения организации такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей. В основе понятия «конкуренции» лежат человеческие нужды, выражющиеся в потребностях, которые специфичны для различных культур и людей. Они могут быть удовлетворены с помощью различных товаров, услуг, идей. Организация должна осуществить это лучше конкурентов, опираясь на знание рынка, требования и возможности потребителей – такова центральная идея конкурентной борьбы. На практике она может быть реализована, с одной стороны, за счет тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся между предприятиями и потребителями ее продукции. С другой стороны – в результате активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж. В рыночной системе основное содержание конкуренции – борьба за потребителя, полное удовлетворение его потребностей. Это борьба за долю на рынке, успех которой зависит от дешевизны и качества товаров. Конкуренция превращает потребителя в индикатор предпринимательской деятельности. Поэтому существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-своему (табл. 1.1). В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации [25].

Таблица 1.1 - Понятия конкурентоспособности

№	Факторы (различия)	Конкурентоспособность (определение, автор)
1	Речь идет о свойствах товара или продукции	Совокупность потребительских свойств данного товара или продукции, характеризующая их отличие от товара-конкурента по степени соответствия конкретным общественным потребностям, с учетом затрат на их удовлетворение, цен (Рыбалкин В.Е.)
2	Сравнивание с другими товарами и услугами	Способность товаров или услуг выдерживать сравнения с аналогичными товарами и услугами других производителей и продаваться в связи с этим по ценам не ниже среднерыночных (Позняков В.В.)
3	Соответствие требованиям	Способность продукции соответствовать сложившимся требованиям данного рынка на рассматриваемый период (Джинчардзе)
4	Соперничество	Вид соперничества между товаропроизводителями за лучшие, более выгодные условия производства и реализации продукта (Голубков Е.П.)
5	Борьба за рыночные доли	Товаропроизводитель, расширение или сохранение объемов деятельности которого, ведет к уменьшению рыночной доли другого товаропроизводителя, являющегося субъектом рынка этого же или взаимозаменяемого товара (Амуржуев О.В.)
6	Сравнение параметров товара	Сравнительная характеристика потребительских и стоимостных параметров данного товара по отношению к товару-конкуренту (Амуржуев О.В.)
7	Борьба за покупателей и доли на рынке	Состязательность на рынке, при которой идет постоянная борьба товаропроизводителей за покупателей и увеличение своей доли на рынке (Амуржуев О.В.)
8	Соответствие требованиям	Способность товара или услуги отвечать требованиям рынка данного вида товара или услуги (Синельников С.М.)
9	Борьба за выгодные условия	Состязание, борьба между субъектами производственных отношений за наиболее выгодные сферы предложения капитала, рынки сбыта, источники сырья (Соломоник Т.К.)
10	Соревнования и соответствие требованиям покупателей	Возможность товара или его изготовителей выиграть соревнования на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей (Баркан Д.И.)
11	Привлечение большего числа покупателей	Экономическое состязание изготовителей одинаковых товаров на рынке за привлечение как можно большего числа покупателей и получение благодаря этому максимальной выгоды (Козырев В.М.)
12	Цена та же, качество выше	Предложение покупателям купить по тем же ценам, что предлагают и другие фирмы, товары более высокого качества или большей надежности (Поляк Г.Б.)
13	Качество то же, цена ниже	Предложение покупателям купить товары, аналогичные по качеству товарам других фирм, но по более низкой цене (Швандара В.А.)
14	Цена та же, гарантия более длительная	Предложение покупателям купить товар по тем же ценам, что предлагают и другие фирмы, но с гарантией более длительного и более удобного обслуживания этих товаров в дальнейшем (Липсиц И.В.)

Окончание таблицы 1.1

№	Факторы (различия)	Конкурентоспособность (определение, автор)
15	Отличия в развитии данной фирмы от развития конкурентов	Это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности (Власова В.М.)
16	Столкновение интересов	Состязание, столкновение интересов различных экономических агентов (Автономов В.С.)
17	Борьба за более выгодные условия	Борьба между производителями или поставщиками, предприятиями, фирмами за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности (Горфинкель В.Я.)
18	Борьба за право получения максимальной прибыли	Противоборство, соперничество между производителями товаров и услуг за право получения максимальной прибыли; существование на рынке множества производителей и покупателей и возможность свободного их выхода с рынка, и вход на него (Камаев В.Д.)

Составлено автором по [9, 18, 20, 21, 33, 39, 42, 49, 51, 53, 56, 59]

Для установления определенной систематизации проявления конкурентоспособности целесообразно принять, что наиболее общим понятием выступает форма конкурентоспособности. Предлагаем под формой конкурентоспособности рассматривать совокупность ее проявлений, образующую определенную систему. В т.ч. форму конкурентоспособности подразделить на виды, уровни и подсистемы конкурентоспособности, взаимоувязанные между собой. К тому же, для характеристики внутренних свойств различных форм конкурентоспособности, целесообразно ввести понятие признак конкурентоспособности [16].

Прежде всего, подробнее рассмотрим изложенную схему систематизации для раскрытия содержательных связей и переходов между разновидностями конкурентоспособности. Вид конкурентоспособности характеризует аспектный подход к ее анализу. Так, например, если рассматривать одну из четырех сфер любого общества – экономическую, то ее конкурентоспособность будет отражаться общей социально-экономической конкурентоспособностью и общей технико-экономической конкурентоспособностью. Сообразно с аспектами экономической сферы деятельности общую социально-экономическую конкурентоспособность можно подразделить на отдельные виды: экономическую и социальную [6]. Наряду с этим, в комплексном понятии

Таблица 1.2 - Классификация подсистем конкурентоспособности по целям управления предприятия [32]

Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным целям управления	Наименование субсистемы конкурентоспособности по целям управления
1. Конкурентоспособность управления процессом производства и реализации	Конкурентоспособность: - прогнозирования и планирования - организации - мотивации - регулирования - учета, контроля и анализа
2. Конкурентоспособность использования ресурсов	Конкурентоспособность: - использования основных фондов - использования трудовых ресурсов - использования материальных ресурсов - использования финансовых ресурсов
3. Конкурентоспособность управления качеством	Конкурентоспособность: - функционирования системы «качество» - новой техники стандартизации
4. Конкурентоспособность научно-технического развития	Конкурентоспособность: - капитальных вложений - научных исследований и проектирования - подготовки производства - прогрессивной технологии - автоматизации и механизации производства - модернизации производства - АСУ - рационализации и изобретательства
5. Конкурентоспособность социального развития	Конкурентоспособность: - социальной сферы - улучшения условий труда - охраны труда и техники безопасности - совершенствования оплаты труда - функционирования организаций социальной инфраструктуры - участия персонала в управлении предприятием
6. Конкурентоспособность экологической деятельности	Конкурентоспособность: - охраны окружающей среды - использования и воспроизводства природных ресурсов - утилизации материальных ресурсов

технико-экономической конкурентоспособности можно выделить техническую конкурентоспособность (конкурентоспособность технических систем) и экономическую. По нашему мнению, необходимо выделить понятие структурно-организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и

конкурентоспособности структуры. На основании сказанного, можно сделать вывод, что каждый из видов конкурентоспособности, в свою очередь, может быть подразделен на подвиды и разновидности [22].

Таблица 1.3 - Классификация подсистем конкурентоспособности по стадиям управленческого цикла [22]

Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным стадиям (функциям) управления	Наименование субсистемы конкурентоспособности по стадиям управленческого цикла
1. Конкурентоспособность прогнозирования	Конкурентоспособность: -долгосрочного прогнозирования -среднесрочного прогнозирования
2. Конкурентоспособность планирования	Конкурентоспособность: -перспективного планирования -текущего планирования
3. Конкурентоспособность организации	Конкурентоспособность: -подготовки производства -производственного процесса -специализации и кооперирования -реализации продукции
4. Конкурентоспособность мотивации	Конкурентоспособность: -экономического стимулирования -материального вознаграждения -морального поощрения
5. Конкурентоспособность оперативного регулирования	Конкурентоспособность: -диспетчирования -выполнения приказов -обратной связи
6. Конкурентоспособность учета, контроля и анализа	Конкурентоспособность: -учета -контроля -анализа

Прежде всего, подробнее рассмотрим изложенную схему систематизации для раскрытия содержательных связей и переходов между разновидностями конкурентоспособности [39]. **Вид конкурентоспособности** характеризует аспектный подход к ее анализу. Так, например, если рассматривать одну из четырех сфер любого общества – экономическую, то ее конкурентоспособность будет отражаться общей социально-экономической конкурентоспособностью и общей технико-экономической конкурентоспособностью. Сообразно с аспектами экономической сферы деятельности общую социально-экономическую конкурентоспособность можно подразделить на отдельные виды: экономическую и социальную. Наряду с этим, в комплексном понятии

технико-экономической конкурентоспособности можно выделить техническую конкурентоспособность (конкурентоспособность технических систем) и экономическую [49].

Таблица 1.4 - Классификация подсистем конкурентоспособности по стадиям жизненного цикла продукции [49]

Номер стадии	Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным стадиям	Наименование субсистемы конкурентоспособности по стадиям
I	Конкурентоспособность исследования и проектирования	Конкурентоспособность: -исследований -разработки и проектирования -использования новой техники
II	Конкурентоспособность изготовления	Конкурентоспособность: -капитальных вложений -подготовки производства -новой прогрессивной технологии -автоматизации и механизации -использования основных фондов -использования трудовых ресурсов -использования материальных ресурсов -использования природных ресурсов -использования финансовых ресурсов
III	Конкурентоспособность обращения и реализации	Конкурентоспособность: -транспортировки -хранения
IV	Конкурентоспособность эксплуатации или потребления	Конкурентоспособность: -эксплуатации -ремонта -утилизации и вторичной переработки

По нашему мнению, необходимо выделить понятие структурно-организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и конкурентоспособности структуры. На основании сказанного, можно сделать вывод, что каждый из видов конкурентоспособности, в свою очередь, может быть подразделен на подвиды и разновидности [19].

Уровни конкурентоспособности общественного производства можно подразделить на глобальный и локальный. Глобальный уровень конкурентоспособности включает интеграционную конкурентоспособность и

народнохозяйственную. Интеграционная конкурентоспособность характеризует положение страны на мировом рынке, т.е. международный уровень конкурентоспособности определенной страны, которую также именуют как страновая конкурентоспособность. Народнохозяйственная конкурентоспособность оценивается на уровне отдельной страны, например когда исследуется конкурентоспособность того проекта управления, в котором участвуют регионы, отрасли и предприятия, с целью принятия решений о реализации и (или) государственной поддержке проектов. Локальный уровень конкурентоспособности подразделяется на региональный, отраслевой, уровень объединений и предприятий, уровень подразделений предприятий. Отсюда следует, что в каждом из уровней конкурентоспособности можно выделить подуровни и разновидности [15].

Подсистема конкурентоспособности как функциональная часть названной системы (формы конкурентоспособности) представляет собой систему более низкого иерархического ранга. В связи с тем, что в первой главе данной диссертационной работы была обоснована значимость процесса управления в вопросе достижения конкурентоспособности организации и ее поддержания, представляет интерес классификация подсистем конкурентоспособности по целям этой деятельности на уровне предприятий, которые выступают целями самого предприятия [13].

Основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как финансовое благополучие организации следует за конкурентоспособностью выпускаемой продукции, как тень за человеком. Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом и преимуществами. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и

пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей. Под конкурентным преимуществом понимается, как говорилось ранее, конкурентное преимущество — это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

Для того чтобы создать определенный уровень конкурентоспособности организации руководство использует различные методы и инструменты управления, которые и создают инструментарий конкурентоспособности [28].

Инструментарий - совокупность различных инструментов, применяемых в какой-либо специальности; совокупность методов, применяемых в какой-либо области деятельности. Следовательно, инструментарий конкурентоспособности – это набор различных инструментов, позволяющих создавать конкурентоспособность различных объектов системы. Можно говорить, что инструмент в первую очередь, - это орудие для работы, предназначенное для изменения первоначального состояния какого-либо объекта. В свою очередь методы – это способы воздействия на данный объект.

Как известно организация постоянно взаимодействует со внешней средой, она развивается и функционирует в конкурентной среде и на протяжение всего своего жизненного цикла испытывает на себе изменения со стороны внешней среды. Поэтому можно говорить, что инструменты конкурентоспособности могут быть не только внутренними, непосредственно разрабатываемые и используемые руководством, но и внешними, предоставляемыми правительством страны, конкурентами, поставщиками и потребителями [35].

Внутренние инструменты направлены на создание конкурентоспособности организации изнутри. Но так как конкурентоспособность организации – это все же интегральный показатель, складывающийся из конкурентоспособности различных ее составляющих, то уместно говорить о разделении инструментов направленных на создание конкурентоспособности различных функциональных областей организации. Внутренние инструменты направлены на развитие системы маркетинга,

финансов организации, сбытовой деятельности, персонала организации, товаров, реализуемых фирмой, а так же непосредственно самой организации. Поэтому целесообразно рассматривать внутренние инструменты конкурентоспособности по функциональным областям деятельности организации [33].

Внешние инструменты – это те преимущества, которые создает внешняя среда, а организация использует в своих интересах для создания конкурентоспособности организации. Среди них можно выделить административные инструменты, относящиеся к непосредственному окружению, правовые, реализуемые на уровне государства через систему законов и законодательных актов, экономические инструменты, реализуемые через фискальную и монетарную политику государства. Так же определенные инструменты создают земельное и внешнеэкономическое регулирование, антимонопольная политика, экологическая политика государства.

Исходя из выше сказанного, инструментарий управления конкурентоспособностью можно представить следующим образом (рис. 1.1).

Внешние инструменты можно подразделить на две группы методов, при помощи которых государство, государственные органы, потребители, поставщики управляют конкурентоспособность организации: методы прямого и косвенного воздействия. Все формы внешнего воздействия подразделяются на три блока: правовые, административные и экономические [13].

Методы прямого воздействия реализуются через инструменты правового (законодательного) регулирования, административного и экономического влияния. Методы косвенного воздействия осуществляются экономическими методами. Таким образом, в экономических средствах сочетается использование как прямых, так и косвенных инструментов.

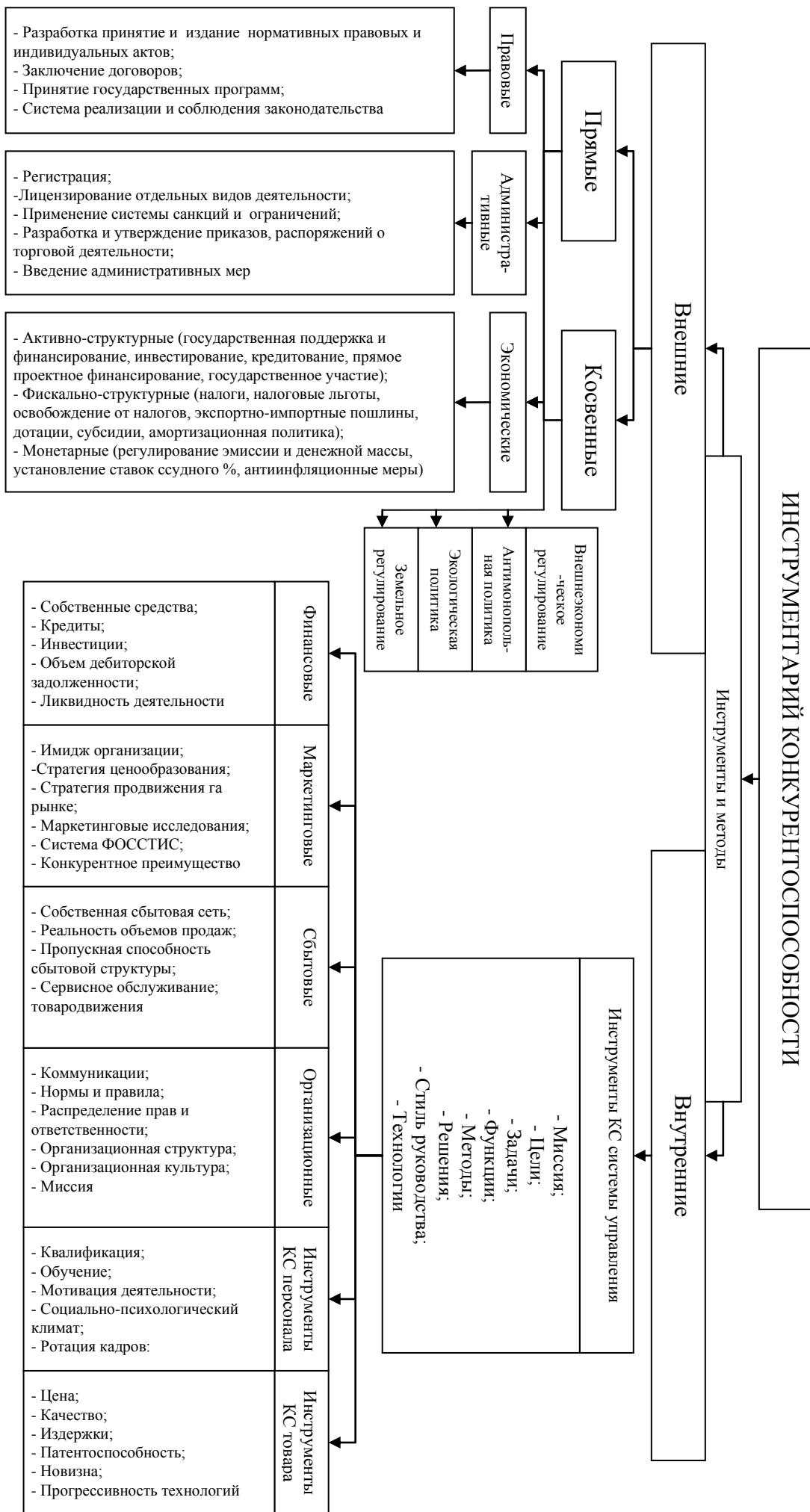


Рисунок 1.1 - Инструменты управления конкурентоспособностью организации сферы услуг [55]

Правовые инструменты играют главенствующую роль. В современном мире любое регулирующее воздействие должно осуществляться на правовой основе. К инструментам правового регулирования можно отнести: разработку и принятие нормативных правовых и индивидуальных (подзаконных) актов; заключение договоров, принятие государственных программ относительно различных форм бизнеса; систему реализации и соблюдения законодательства [41].

Инструменты административного регулирования относятся к группе прямого регулирования и включают в себя: регистрацию; лицензирование; квотирование; применение системы санкций и ограничений; разработку и утверждение приказов; введение административных мер относительно непосредственной деятельности организации [7].

Экономические инструменты (регуляторы), блок экономических методов государственного управления торговой сферой. Совокупность инструментов экономического регулирования включает в себя следующие группы инструментов: активно-структурные (государственная поддержка и финансирование среднего и малого бизнеса, инвестирование в различные области экономики, кредитование и создание системы кредитования бизнеса, государственное участие в деятельности); фискально-структурные инструменты, т.е. инструменты бюджетно-налоговой политики. (налоги, налоговые льготы, освобождение от уплаты налогов, экспортно-импортные пошлины, дотации, субсидии и т.д). Данная группа включает в себя все виды воздействия возникающие в связи с формированием и использованием бюджета, условиями налогообложения и определяемого ими протекания финансовых и инвестиционных потоков. Монетарные инструменты, т.е. инструменты кредитно-денежной политики, денежно-кредитное регулирование состоит в воздействии государства на денежное обращение и объем денежной массы.

Так же можно выделить ряд инструментов, не вошедших в данные группы – это земельное регулирование; внешнеэкономическое регулирование, антимонопольное регулирование и экологическая политика. Данные

направления так же оказывают воздействия на создание конкурентных преимуществ, а следовательно и конкурентоспособности организации [19].

Внутренние инструменты управления конкурентоспособностью можно разделить на семь групп, главной из которых будет группа инструментов конкурентоспособности всей системы управления, а шесть остальных соответствуют функциональным областям деятельности.

К инструментам конкурентоспособности системы управления относятся инструменты, обеспечивающие определенные конкурентные преимущества системы управления данной организации перед системами управления других организаций. Как известно система управления – это механизм, процесс, структура управления, механизм развития и искусство управленческой деятельности. Поэтому для обеспечения конкурентоспособности этих элементов используются следующие инструменты: миссия, цели, задачи, функции, методы, решения, стиль руководства и технологии управления [6].

К организационным инструментам относятся средства предназначенные для создания и эффективного функционирования всех процессов в организации. К данной группе инструментов можно отнести: коммуникации, информационные потоки, распределение прав и ответственности, организационную структуру предприятия и культуру организации.

Маркетинговые инструменты призваны обеспечить конкурентоспособность системы маркетинга организации. Среди данных инструментов можно выделить: имидж организации, стратегию ценообразования и продвижения товаров на рынке, проведение маркетинговых исследований, формирование системы ФОССТИС, создание конкурентных преимуществ организации посредствам проведения маркетинговых исследований [34].

Финансовые инструменты обеспечивают конкурентоспособность организации в плане финансов. Получение прибыли является одной из главных задач создания и функционирования любого коммерческого предприятия, в

связи с этим данная группа инструментов является очень важной для собственников организации. Среди финансовых инструментов можно выделить: собственные средства, кредиты и различные краткосрочные и долгосрочные займы, инвестиции, объем дебиторской задолженностью, ликвидность деятельности.

Инструменты системы сбыта, направлены на улучшение системы сбытовой деятельности организации. Среди них выделяют: собственная сбытоваая сеть, реальность объемов продаж продукции, пропускная способность сбытовой структуры организации, сервисное обслуживание высокотехнологической продукции, осуществление стимулирующей политики товародвижения [22].

Инструменты управления конкурентоспособностью персонала направлены на создание конкурентных преимуществ среди людских ресурсов. К ним можно отнести: квалификацию, обучение, ротацию, продвижение, мотивацию, создание социально-психологического климата, личные качества персонала.

Инструменты конкурентоспособности товара так же были отнесены к внутренним инструментам и выделены в отдельную группу. Среди инструментов данной группы выделяют: цену, качество, издержки, патентоспособность, новизну, прогрессивность технологий, наличие известных торговых марок [24].

Все выше перечисленные группы инструментов создают инструментарий конкурентоспособности организации.

Структура понятия конкурентоспособность позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

1.2 Классификация и источники формирования конкурентных преимуществ предприятия

Создание и удержание конкурентных преимуществ предполагает анализ и, соответственно, взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый субъект - это непосредственно конкретная фирма, производящая определенный продукт. Второй субъект - это покупатель, который может этот купить, а может и не купить. Третий субъект - это конкуренты, которые то дать покупателю свои продукты, которые готовы удовлетворить ту же потребность, что и продукт, производимый рассматриваемой фирмой. В этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта - это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить.

Анализ конкурентных позиций фирмы на рынке предполагает выяснение факторов, действующих на отношение покупателей к фирме и ее продукции и как результат - изменение доли фирмы в продажах на конкретном рынке: экономические факторы можно систематизировать следующим образом (табл. 1.5).

Таблица 1.5 - Факторы, действующие на отношение покупателей к фирме и ее продукции [18]

Факторы	Характеристики
Коммерческие условия	Возможности фирмы предоставить покупателям потребительский или коммерческий кредит, скидки с прейскурантом цены, скидки при возврате ранее приобретенного у фирмы товара, использовавшего свой экономический ресурс: возможности заключения товарообменных (бартерных) сделок.
Организация сбытовой сети	Расположение сети магазинов, супермаркетов, доступность сети их широкому кругу покупателей: демонстрация изделий в действии в салонах, демонстрационных залах фирмы или у ее торговых посредников, на выставках и ярмарках; эффективность проводимых рекламных компаний, воздействие средствами «паблик рилейшнз».
Техническое обслуживание	Организация технического обслуживания продукции, объема предоставляемых услуг, сроки гарантийного ремонта, стоимость послегарантийного обслуживания и др.
Представление о фирме	Представление о фирме со стороны покупателей, ее авторитет и репутация, информированность потенциальных покупателей о фирме, ассортименте ее продукции, сервисе; воздействие товарного знака

Окончание таблицы 1.5

Факторы	Характеристики
	фирмы на привлечение внимания покупателей к ее продукции; выяснение мнения покупателей путем опросов.
Развитие конъюнктуры	Воздействие тенденций развития конъюнктуры на положение фирмы на рынке.

Составлено автором по []

Наиболее сложным является оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества – результат низкой себестоимости продукции, более высокой производительности труда, более высокого уровня квалификации персонала, качества и технических параметров производимых изделий, управленческого мастерства, оптимального сегментирования рынка и быстрого реагирования на потребности рынка [46].

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно представить в виде классификационной структуры (рис. 1.2).

Считается, что преимущества организации обеспечиваются путем:

- предоставления потребителям благ, имеющим для них большую ценность;
- реализации продукции по более низким ценам (а, может, и, наоборот, по более высоким – для престижной продукции);
- предложения товаров более высокого качества или с набором услуг.

Фирма должна иметь несколько конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средства защиты могут быть самые разнообразные (монополизация рынка, секретность информации, патенты, ноу-хау, доступ к источникам сырья или коммуникациям).

При оценке конкурентных преимуществ, как правило, возникает несколько проблем:

1. Выбор базовых объектов для сравнения (т.е. выбор фирмы-лидера в отрасли). Такая фирма должна обладать определенными параметрами, чтобы сравнение с ней было корректным:



Рисунок 1.2 - Классификация конкурентных преимуществ

- соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

2. Выбор критериев продуктивности использования ресурсов фирмы. Продуктивность предполагает наибольшую отдачу, наибольший результат, приходящихся на единицу совокупных ресурсов, которыми располагает фирма. Конкурентное преимущество в этом случае должно оцениваться за длительный период, в течение которого могут быть достигнуты стратегические цели фирмы.

3. Сканирование рынка. Сложность, а иногда и полное отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов может создать у руководства фирмы необоснованное мнение о превосходстве фирмы над конкурентами, привести к ослаблению усилий, связанных с поддержанием необходимого уровня конкурентного преимущества.

Следовательно, для получения корректных результатов оценки уровня конкурентного преимущества необходимо усиление тех составляющих стратегического потенциала фирмы, которые должны обеспечить возможность адекватного отражения ситуаций, складывающихся в макро- и микросреде фирмы.

При выработке конкурентной стратегии необходимо, с одной стороны, по возможности более полно представлять себе сильные и слабые стороны фирмы, ее позицию в отрасли, с другой – структуру самой отрасли и национальной экономики в целом, которые влияют на соотношение сил, определяющих конкурентную позицию в этой отрасли и стране.

Конкурентная стратегия – это концепция и подчиняющая ей система действий фирмы, направленная на достижение конечных целей фирмы. Изначально, конечной целью любой фирмы являлась монополизация рынка

товара для максимизации дохода. Однако ни одна фирма не сумел это осуществить. Такое положение приводит сегодня к тому, что всякая фирма осуществляет полистратегический поиск, применяет две стратегических установки – установку на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка. Согласно первой установки, действия фирмы направлены на уменьшение числа конкурентов, согласно второй установки – на стабилизацию собственного положения путем уменьшения степени риска за счет долговременного или краткосрочного сотрудничества с другими фирмами [37]

Таким образом, можно прийти к выводу, что конкурентное преимущество возникает за счет снижения издержек и дифференциации товара (табл. 1.6) [32].

Конкурентное преимущество любого типа (снижение издержек или дифференциация товаров) дает более высокую эффективность использования ресурсов фирмы, чем у конкурентов. Фирма с низкими издержками получает более высокую прибыль, главным образом за счет эффектов массовости при изготовлении стандартных товаров. Фирма с дифференциированной продукцией получает большую, чем конкуренты, прибыль за счет возможности продиктовать более высокие цены на уникальную, отличающуюся лучшими потребительскими свойствами продукцию.

1.3 Методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия

Для того, чтобы определить какая из конкурентных стратегий окажется наиболее предпочтительной для фирмы, необходимо учитывать влияние определенных факторов. Это значит, что для выживания в условиях рынка фирма должна:

- формировать наиболее предпочтительную с точки зрения результативности своей деятельности структуру стратегического потенциала;

Таблица 1.6 - Сравнительная характеристика типов конкурентного преимущества на основе реализуемых стратегий

Критерии сравнения	Стратегия снижения издержек	Стратегия дифференциации товаров	Стратегия фокусирования	Стратегия раннего выхода на рынок
Характеристика стратегии	Стратегические устремления фирм получить конкурентные преимущества за счет производства с низкими издержками может происходить от эффективного масштаба производства, сильного эффекта жизненного цикла, а также от рынка, для которого характерны чувствительные к цене покупатели	Направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция предназначена для потребителей, которых не устраивает стандартная продукция, и которые готовы платить за ее уникальность.	Определяется как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.	Предполагает, что фирма первая предлагает на рынке оригинальный товар или услугу. Характеризуется высокой степенью риска, но в случае удачи – высокой прибылью.
Условия реализации стратегии	- спрос эластичен по цене; все фирмы в отрасли производят стандартизованный продукт широкого потребления; - отсутствует возможность для дифференциации продукта, что больше ценится покупателем; - общие покупательские требования к продукту; - покупатели не терпят больших убытков при переходе к другому продавцу, т.е. сильно расположены к поиску новой цены.	- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями; - существует большое число покупателей, которые признают продукцию ценной для себя; - преобладает неценовая конкуренция; - признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без лишних затрат	- потребности покупателей в данном товаре разнообразны; - существуют рыночные ниши, имеющие потенциал роста; - ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок.	- отсутствие аналогов предлагаемой продукции; - наличие потенциального спроса на предлагаемую новинку; - сложность осуществления планирования; - трудность удержания завоеванных позиций.

Окончание таблицы 1.6

Критерии сравнения	Стратегия снижения издержек	Стратегия дифференциации товаров	Стратегия фокусирования	Стратегия раннего выхода на рынок
Преимущества стратегии	Низкостоимостная позиция фирмы дает возможность использовать меры для защиты от всех пяти сил конкуренции. Такая позиция позволяет фирме использовать ее стоимостные преимущества для получения более высоких прибылей и «заряжать» низкие цены». Такие фирмы имеют возможность определять отраслевой нижний предел цены.	Себестоимость продукции повышается но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления более высокой цены, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции и разойтись по разным рыночным сегментам.	Эффективна в условиях недостатка всех групп ресурсов (материальных, финансовых, человеческих). Создает барьеры входа на рынок.	Может обеспечить устойчивые конкурентные преимущества, получение монопольной сверхприбыли и достижение быстрого роста.
Возможный риск	Большие вложения в уменьшение издержек могут задержать фирму как в существующей технологии, так и в принятой стратегии, делая ее уязвимой к новым передовым стратегиям и к растущему интересу потребителей к чьему-либо другому, нежели к более низким ценам.	<ul style="list-style-type: none"> • Дифференциация может превзойти разницу в цене • Может снизится потребность покупателей в дифференцированной продукции • Фирма может игнорировать необходимость доведения до покупателя информации о ценности продукта 	<ul style="list-style-type: none"> • Рыночная ниша может быть переполнена конкурентами; • Различия между потребителями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться. 	<ul style="list-style-type: none"> • Большие затраты и высокий коммерческий риск; • Опасность имитации; • Неготовность рынка к новой продукции; • Отсутствие каналов распространения; • Технологическая недоработка

- рационализировать обеспеченность элементов стратегического потенциала требуемыми ресурсами;
- адаптироваться к условиям национальной экономики страны базирования [22].

Сила воздействия различных факторов на процесс формирования конкурентных преимуществ значительна при наличии условий, которые рассмотрены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Факторы, оказывающие влияние на конкурентные преимущества [23]

Факторы	Характеристика
Влияние барьеров на конкурентные преимущества.	
Емкость рынка и его динамика	Ограниченнная емкость рынка (как за счет высокой его насыщенности, так и за счет низкой покупательской способности потребителей) является значительным препятствием для создания нового предприятия
Преимущественный тип производства в отрасли и связанный с ним уровень удельных затрат на производство и реализацию продукции	Масштабность производства и наличие крупных производителей является препятствием для достижения преимуществ над конкурентами, в себестоимости произведенной продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанный с крупным масштабом производства, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов. Но иногда крупномасштабное производство способствует снижению уровня входного барьера за счет высокой степени стандартизации продукции
Степень дифференциации продукции	Наличие большого разнообразия моделей, модификаций одной и той же продукции, тыс. руб.е. высокая степень ее дифференциации, означает глубокую сегментацию рынка и высокую степень его занятости. В такой ситуации различные группы потребителей продукции имеют устоявшиеся предпочтения, и задача вновь образующихся предприятий усложняется поиском незанятого сегмента рынка или изменение сложившихся предпочтений потребителей
Доступность каналов распределения продукции	Освоенность рынка, как правило, означает, что сеть оптовой и розничной продажи, а также формы каналов распределения продукции заняты конкурентами
Потребность в дополнительных капитальных вложениях	Необходимость привлечения значительных финансовых ресурсов для создания нового производства часто является критическим фактором, ограничивающим доступ новых предприятий и др.
Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества.	
Потребители приобретают большую часть продукции, производимой конкретным предприятием	и за счет этого оказывают давление на него под угрозой уменьшения объема закупок

Окончание таблицы 1.7

Факторы	Характеристика
Потребляемая продукция составляет значительную часть бюджета потребителя	что делает его более чувствительным к изменению цен, качества и других характеристик товаров и услуг
Высокая степень стандартизации продукции	обуславливает ситуацию, в которой существует большой выбор производителей аналогичного товара, а, следовательно, отсутствуют препятствия для переключения потребителя на другого производителя
Потребители состоят из физических лиц, имеющих небольшие доходы	Небольшая прибыль является причиной малых закупок
Высокая степень вертикальной интеграции производства у потребителя	Возможность потребителя оказывать давление на производителя под угрозой прекращения закупок и перехода на самообеспечение
Потребитель имеет обширную информацию о продукции, производимой в отрасли	Полная информация об объемах, ценах, типах продукции увеличивает возможный выбор и за счет этого способствует обострению конкуренции и др.
Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества.	
Небольшое количество поставщиков	которые могут определять политику поставок, выбирать наиболее выгодные предложения по поставкам, отказывать нежелательным клиентам
Отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками	поэтому изменение цены на данную продукцию, несущественно сказывается на себестоимости и цене конечных изделий.
Поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем	Это обстоятельство укрепляет зависимость потребителя от поставщика
Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции	уменьшает возможность выбора и снижает уровень требований к характеристикам поставляемых изделий
Высокая степень дифференциации поставляемой продукции	является следствием высокого уровня специализации поставщиков на выпуск конкретных изделий, что осложняет для потребителя поиск других поставщиков аналогичной продукции
Низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя	при котором потребитель не в состоянии производить на своих мощностях закупаемую продукцию и, следовательно, полностью зависит от поставок извне

Составлена автором по []

Поскольку конкурентное преимущество характеризует продуктивность использования ресурсов и выявляется в сопоставлении с другими хозяйствующими субъектами, уровень конкурентного преимущества нужно оценивать относительно соответствующей базы. Выше говорилось о

требованиях, предъявляемых к базисной фирме, с которой производится сравнение. Это – идентичность характера удовлетворяемой потребности, идентичность «профиля» потребителей, идентичность фаз жизненного цикла фирмы. Если соблюдаются эти условия, уровень конкурентного преимущества фирмы может быть оценен как отношение рентабельности производства этой фирмы к аналогичному показателю фирмы-лидера, исчисленному за длительную перспективу. Вместе с тем, подобный показатель может быть признан корректным, если станет возможным определить и *качество* удовлетворения потребностей покупателей продукции.

Качество удовлетворения потребностей – понятие весьма широкое. Это – и широта, глубина и гармоничность товарного ассортимента; сроки, оперативность, степень актуальности удовлетворяемых потребностей; соответствие уровня цен на товары и уровня цен на товары и уровня доходов покупателей в обслуживаемых сегментах рынка; уровень предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания технических средств, выступающих в качестве товаров. Оценить обилие подобных показателей с помощью какого-то одного количественного параметра весьма трудно. Однако косвенная оценка одного кластера фирм над другим может быть осуществлена, если воспользоваться положениями теории мультипликаторов.

Мультипликатор, позволяющий рассчитать кумулятивный эффект за период, достаточно долгий для решения стратегических задач, может быть определен по формуле [29]:

$$K = \frac{n - (n + 1)r + r^{n+1}}{(1 - r)^2} \quad (1.1)$$

Где n – порядковый номер периода, в ходе которого имел место тот или иной эффект;

r – предельная склонность к потреблению, определяемая отношением прироста потребления ΔC и вызвавшего его прироста дохода ΔR .

Высокий уровень конкурентного преимущества фирмы, отрасли или страны в целом сохраняется в том случае, если его источники постоянно

расширяются и совершенствуются. Однако сохранение конкурентного преимущества сопряжено с выявлением и отражением многочисленных угроз.

Основные причины утраты конкурентоспособности показаны на рис. 1.3.

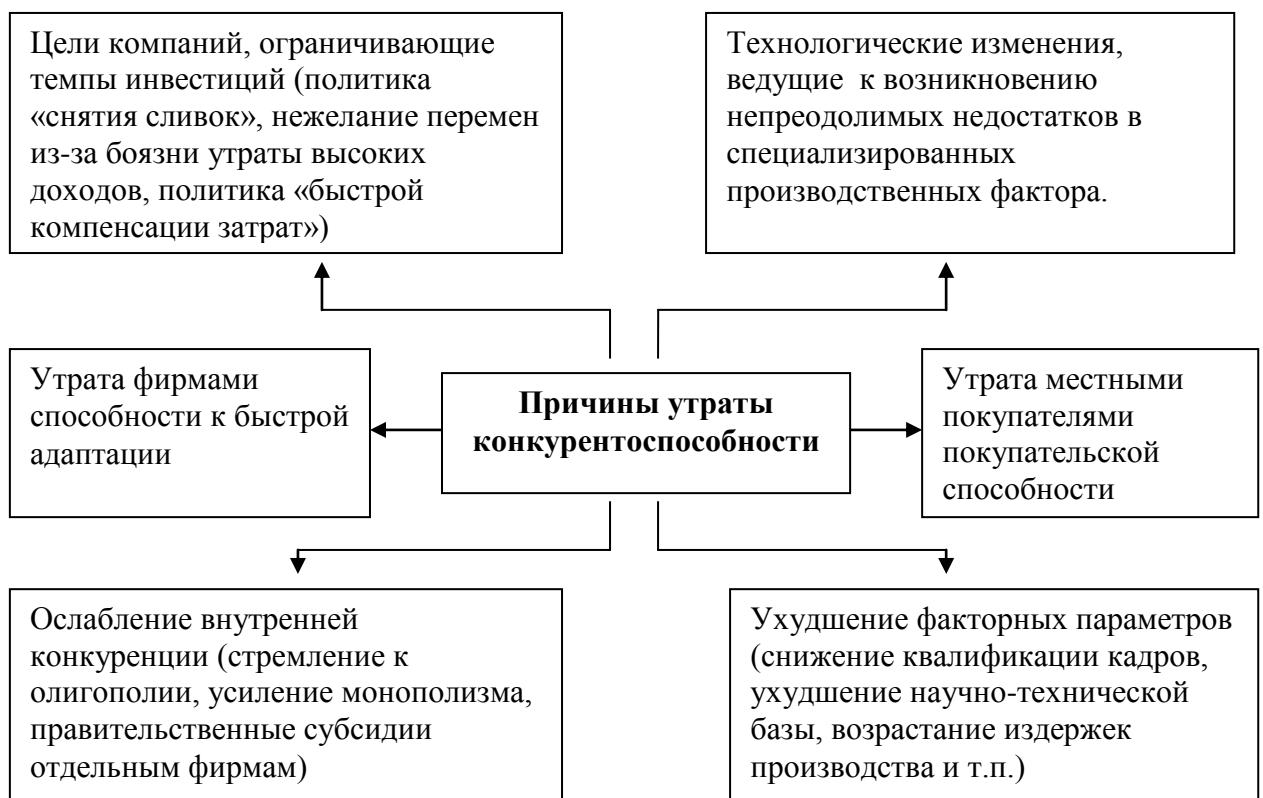


Рисунок 1.3 - Причины утраты фирмами конкурентоспособности

Чтобы конкурентное преимущество организации было долгосрочным и сильным, оно должно соответствовать 4 критериям (табл. 1.8):

Таблица 1.8 – Критерии создания конкурентных преимуществ организаций [15]

Критерий	Анализ критерия
Полезность	Конкурентное преимущество должно приносить пользу деятельности компании, способствовать разработке стратегии, повышающей прибыльность бизнеса.
Уникальность	Конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов. Для него не должно быть сопоставимой замены среди товаров на рынке.
Защищенность	Конкурентное преимущество бренда должно быть сложно копируемым и юридически защищенным, чтобы обеспечить долгосрочную стабильность бизнесу. Преимущество, которое нельзя защитить юридически, не является долгосрочным и может быть легко заимствовано конкурентами.
Ценность	Конкурентное преимущество должно обладать высокой ценностью для целевой аудитории компании.

М. Портер выделял три основных источника для формирования конкурентного преимущества организации: издержки, дифференциация, фокус. Рассмотрим каждый источник подробно (табл.1.9) [26].

Таблица 1.9 – Источники формирования конкурентного преимущества организации [26]

Источник	Оценка источника
Издержки	Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции «Лидерство в издержках». При внедрении стратегии лидерства в издержках конкурентными преимуществами становятся: экономия на масштабе, доступ к ограниченным ресурсам, низкие затраты на персонал, автоматизированность бизнеса или наличие запатентованной технологии, позволяющей производить товар по низкой цене.
Дифференциация	Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции: «Дифференциация». При внедрении стратегии дифференциации конкурентным преимуществом становится лучшее удовлетворение потребностей покупателя по одной или нескольким потребностям, наличие особых уникальных свойств товара.
Фокус	Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции: «Лидерство в нише». Источники конкурентных преимуществ для такой стратегии идентичны стратегиям «лидерство в издержках» или «дифференциация». Просто выбранное конкурентное преимущество удовлетворяет потребности узкой группы потребителей (нише). Потребители за пределами выбранной рыночной ниши нейтрально или негативно относятся к выбранному конкурентному преимуществу.

Для того чтобы провести конкурентный анализ предприятия эффективно, необходимо собрать подробную информацию о ключевых играх рынка. Необходимая информация может быть получена в результате проведения исследований конкурентов [34].

Определение и формирование конкурентных преимуществ организации представляет собой пошаговый процесс (рис.1.4).

1. Составление списка всех выгод. Определение конкурентных преимуществ предприятия следует начать с перечисления выгод, которые предоставляет товар целевой аудитории. Данный этап является важным шагом для выявления конкурентного преимущества.



Рисунок 1.4 – Пошаговый процесс по определению и формированию конкурентных преимуществ организации [18]

2. Ранжирование всех выгод. Получившийся список свойств проще всего оценить на привлекательность по 3-х бальной шкале важности характеристик, где:

1 балл - выгода, которую предоставляет данная характеристика, абсолютна не представляет ценности для целевой аудитории

2 балла - выгода, которую предоставляет данная характеристика, имеет ценность для целевой аудитории, но не является первичной выгодой, из-за которой приобретают продукт

3 балла - выгода, которую предоставляет данная характеристика, входит в перечень самых важных свойств [18].

3. Сравнение списка выгод с конкурентами. Важным этапом формирования конкурентного преимущества предприятия является сравнительный конкурентный анализ. Получившийся проранжированный список характеристик товара сравнивается с конкурентами по 2 принципам: есть или нет у конкурента; лучше или хуже, чем у конкурента.

4. Поиск абсолютных конкурентных преимуществ. Источниками абсолютных конкурентных преимуществ может быть: уникальность продукта по одному или нескольким свойствам; уникальность продукта по комбинации свойств; содержание в продукте особых ингредиентов в составе, комбинация

ингредиентов; особая форма, внешний вид, объем, упаковка, способ доставки или продажи; выполнение определенных действий лучше, быстрее, эффективнее; наиболее квалифицированные кадры и человеческий капитал; пр.

5. Поиск «ложных» конкурентных преимуществ. Часто в высоко конкурентных отраслях для небольшой фирмы существует мало возможностей для создания и развития конкурентных преимуществ. В таком случае используется подход создания «ложных» конкурентных преимуществ. Существует 5 способов (табл. 1.10):

Таблица 1.10 – Способы создания «ложных» конкурентных преимуществ для организации [18]

Название способа	Описание способа
First-mover	Первым заявить о свойствах, которые также имеются у товаров конкурентов, но о которых конкуренты не рассказывают покупателю. Такой подход создаст образ «first-mover», новатора категории для товара, а последующие заявления конкурентов будут восприниматься как простое копирование.
Создание новой категории	На существующем рынке создать свою товарную категорию. Пример, бренд пива Miller создал сегмент легкого пива или lager, став единственным брендом в сегменте.
Запатентованная формула	Создать и запатентовать формулу с «наукообразным названием», которая будет представлять комбинацию общезвестных ингредиентов и свойств, но восприниматься покупателем, как совершенно новое и инновационное решение.
Показатель эффективности	Создать свой собственный показатель оценки эффективности товара, по которому оценить все товары рынка, продемонстрировав высокую эффективность своего продукта.
Интерес и любопытство	Выделиться по второстепенному фактору, который не является важным и определяющим при покупке, но вызовет интерес целевой аудитории. Например, шоколадный батончик Milky Way не тонет в молоке.

6. Составление плана развития и контроля. После того, как конкурентное преимущество найдено, разрабатываются 2 плана действий: план по развитию конкурентного преимущества на несколько лет вперед и план по сохранению актуальности преимущества [18].

Достижению конкурентных преимуществ компании способствуют:

- оценка слабых сторон и возможностей, когда по каждому из направлений разрабатываются направления по совершенствованию, либо устранению недостатков;
- создание конкурентных программ на каждый год, исходя из внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на преимущества компаний;
- исследование деятельности конкурентов, используя их опыт совершенствованию свою конкурентную деятельность;
- оценка мировых практик по достижению конкурентных преимуществ компаний;
- повышение квалификации специалистов, занимающихся в компаниях вопросами конкурентоспособности [14].

Формирование и достижение конкурентных преимуществ организации в современных условиях основано на пошаговом процессе от составления списка выгод до разработки плана развития, а также контроля, этому будут способствовать факторы и сопутствующие источники формирования. Для формирования и достижения конкурентных преимуществ организации требуется использование в практике представленных выше методов исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Создание и удержание конкурентных преимуществ предполагает анализ и, соответственно, взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый субъект - это непосредственно конкретная фирма, производящая определенный продукт. Второй субъект - это покупатель, который может этот купить, а может и не купить. Третий субъект - это конкуренты, которые то дать покупателю свои продукты, которые готовы удовлетворить ту же потребность, что и продукт, производимый рассматриваемой фирмой. В этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта - это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить.

М. Портер выделял три основных источника для формирования конкурентного преимущества организации: издержки, дифференциация, фокус. Формирование и достижение конкурентных преимуществ организации в современных условиях основано на пошаговом процессе от составления списка выгод до разработки плана развития, а также контроля, этому будут способствовать факторы и сопутствующие источники формирования.

Компания «Мир кованых изделий» успешно работает на рынке металлических изделий с 2009 года. Многообразие качественной продукции, предлагаемой компанией «Мир кованых изделий», позволяет подобрать идеально подходящий вариант для любого объекта: автоматические ворота, рольставни, шлагбаумы, противопожарные и технические двери, поставка, монтаж, ремонт, сервисное обслуживание.

В соответствии с исследованиями в этой области можно выделить следующие факторы конкурентного преимущества (по мере убывания их значимости): приемлемость цен; разнообразие ассортимента; высокое качество; качество обслуживания и профессионализм персонала; местоположение.

В настоящее время успешность деятельности предприятия розничной торговли и высокая конкурентоспособность его услуг определяется, прежде всего, ценовыми факторами и качественными характеристиками. Именно последние и являются основными конкурентными преимуществами ООО «Мир кованых изделий».

Сильными сторонами ООО «Мир кованых изделий» являются квалификация персонала, система сбыта, ценовая политика. К слабым сторонам деятельности предприятия можно отнести систему планирования, низкую долю рынка и низкие инвестиции: предприятие не стремиться к расширению дополнительных услуг и дополнительных сфер деятельности для оказания комплексных услуг для клиентов компании. Предприятие ООО «Мир кованых изделий» обладает значительным количеством конкурентных преимуществ на рынке кованых металлических изделий: широкий ассортимент продукции, высокое качества реализуемых производимых изделий, высокий уровень обслуживания клиентов, адекватная ценовая политика компании. Однако предприятие имеет низкие инвестиции: предприятие не стремиться к расширению дополнительных услуг и дополнительных сфер деятельности для оказания комплексных услуг для клиентов компании.

В последнее время все большей популярностью среди владельцев частных домовладений, коттеджей и «таунхаусов», равно как и организаций, владеющих собственными зданиями, пользуются декоративные заборы, литые из бетона.

Учитывая существующую тенденцию к увеличению объемов строительства жилья мы считаем целесообразным возобновление проекта (реинвестирование) после окончания срока его существования, так как на основные строительные материалы всегда будет стабильный спрос. Таким образом, при открытии нового направления производства для предприятия ООО «Мир кованых изделий» предприятие сможет предлагать потребителям расширенный ассортимент продукции и услуг для загородных домов и коттеджей, что приведет к увеличению уровня конкурентоспособности компании и числа их конкурентных преимуществ относительно основных

конкурентов, что и стояло целью написания выпускной квалификационной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 февраля 2018. – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2018. – 206 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: по состоянию на 20 апр. 2018 г. – Москва : Омега-Л, 2018. – 681 с.
3. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие / Г. Л. Азоев. – Москва : ГАУ, 2015. - 75 с.
4. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2016. – 266 с.
5. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва : НОВОСТИ, 2017. - 256 с.
6. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2016. - №6. – С. 30 – 35.
7. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М. П. Афанасьев. – Москва: Финстатинформ. 2017. – 187 с.
8. Багиев Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г. Л Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – Москва: Экономика, 2016. – 411 с.
9. 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.
10. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 5. - С. 35-43.
11. Бельков М.В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / М.В.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2014. - № 133. – С.22 - 26.
12. Белякова Г. Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития: монография / Г. Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2015. – 232 с.

13. Бондарева С. Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева // Экономические и гуманитарные науки – 2015. - №3. - С.101-108.
14. Бондарева С. Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С. А. Никитин, С. Р. Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2016. – Вып. 2, Ч. 1. – С. 176 - 184.
15. Бондарева С. Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ: монография / С. Р. Бондарева. – Воронеж: Научная книга, 2017. – 256 с..
16. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских //Маркетинг. – 2017. - № 2. – С. 37-48.
17. Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2016. -№ 5. - С. 46-52.
18. Власьевич Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власьевич // Российский экономический журнал. – 2017. - № 10. – С. 99 – 103.
19. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения: монография / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2017. – 96 с.
20. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017.-№2.-С. 27-33.
21. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. / Е.П. Голубков. – Москва: Дело, 2016. – 336 с.
22. Гольдштейн Г. Я. Маркетинг / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев. - Таганрог: ТГРУ, 2016. – 336 с.
23. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2015. - № 6. – С. 66 – 73.

24. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2015. - № 2. - С. 56-64.
25. Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества: пер. с англ. / Д.Л. Дейли. – Москва : Вильямс, 2016. – 302 с.
26. Дильтль Е. Практический маркетинг: учеб. пособие / Е. Дильтль, Х. Хершген. – Москва : Высш. шк. 2016. - 255 с.
27. Дзмишева И.В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И.В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 3. – С. 93-107.
28. Евдокимов Ф. И. Азбука маркетинга: учеб. пособие / Ф. И. Евдокимов, В. М. Гавва. – Воронеж : Сталкер, 2015. – 432 с.
29. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. - №4. – С. 324 – 332.
30. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации: монография / Н.Я. Калюжнова. – Москва: ТЕИС, 2016. – 526 с.
31. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. - Москва: Эксмо, 2016. – 464 с.
32. Короткий Ю. Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю. Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015.-№ 2. - С. 17-21.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]. – Москва: Вильямс, 2015. – 1056 с.
34. Красноярский край в цифрах в 2018 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2018. - 119 с.
35. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: практическое пособие / И. И. Кретов. – Москва: Финстатинформ, 2017. – 287 с.
36. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия

в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. - 2017. - Вып. 2. - С. 63 – 65.

37. Маркетинг: учебник, практикум и учеб.-метод. комплекс по маркетингу / Р.Б.Ноздрева [и др.]. - Москва: Юристъ, 2017. – 402 с.

38. Маркетинг: учебник / под ред. А.Н.Романова. - Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 309 с.

39. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: marketing.spb.ru.

40. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. - Москва: Финансы и статистика, 2016. – 299 с.

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

42. Муромцев С.В. Маркетинг для менеджеров / С.В. Муромцев. – Краснодар; ФЛЕР - 1, 2017. – 219 с.

43. 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.

44. Паладова Т.А. Эффективные методы развития конкурентного потенциала хлебопекарных предприятий / Т.А. Палладова, А.А. Полиди // Изв. вузов. Пищевая технология. – 2016. - №6. - С. 133 – 135.

45. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономист. – 2015. - №4. – С. 52 – 57.

46. Порттер М.Э. Конкуренция: учеб. пособие / М. Э. Порттер. - Москва: Вильямс, 2016. - 495 с.

47. Россия в цифрах: статистический сборник Госкомстата России [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.gks.ru.

48. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2017. - №1. – С. 29 -34.

49. Савченко И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2017. - №3. – С. 42 – 49.

50. Столяров О.Б. К вопросу об оценке показателей конкурентоспособности / О.Б. Столяров // Проблемы менеджмента качества в современной России: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Саранск, 2017. – С. 66 - 69.

51. Торговля Красноярского края в 2018 году: стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2018. - 97 с.

52. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, 2017. - 892 с.

53. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 312 с.

54. Фирсенко С.С. Конкурентная среда регионального продовольственного рынка: монография / С.С. Фирсенко, Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг-экон. ин-т. – Красноярск, 2011. – 300 с.

55. Хлусов В. П. Основы маркетинга / В.П. Хлусов. – Москва: Приор, 2016. - 160с.

56. Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / В.В. Шустов // Экономика. - 2017. - №6. – С. 45 – 50.

57. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. И доп. – Москва: ГНОМ и Д, 2017. – 304 с.

58. Юданов А. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Юданов // Экономикс. – 2016. - № 6. – С. 41 – 53.

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

60. Экономика Красноярского края в цифрах в 2018 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2018. - 459 с.

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

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой
Ю.Ю. Суслова
« 16 » 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия.

Руководитель

подпись, дата

профессор, д-р экон. наук

должность, ученая степень

Е.В. Щербенко

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

ЭУ15-04Б-ТД

группа

А.Д.Разманова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

А.В. Волошин

инициалы, фамилия

Красноярск 2019