

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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ТЭТ

\_\_\_\_\_ И.В.

Кротова

« 28 » \_\_мая\_\_ 2021

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина

« 28 » \_\_мая\_\_ 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

---

ТЕМА «Формирование стратегии повышения  
конкурентоспособности предприятия сферы услуг»

---

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_

кандидат эконом. наук, доцент  
\_\_\_\_\_

И. А. максименко  
\_\_\_\_\_

Выпускник

\_\_\_\_\_

11-821  
\_\_\_\_\_

ЭУ17-02Б-МО  
\_\_\_\_\_

А. С. Чиж  
\_\_\_\_\_

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_

подпись, дата

И. А. Максименко

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	2
1. Теоретические аспекты формирования обеспечения конкурентоспособности предприятия.....	5
1.1 Конкурентоспособность организации как объект исследования .....	5
1.2 Конкурентные преимущества предприятия: сущность, классификация, направления исследования .....	13
1.3 Управление конкурентоспособностью предприятия: подходы к пониманию сущности .....	19
1.4 ВЫВОД .....	27
2. Анализ конкурентоспособности ООО «Сибновторг» .....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сибновторг» ..	28
2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды в ООО «Сибновторг» .....	36
2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Сибновторг» .....	44
ВЫВОД .....	53
3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Сибновторг» .....	55
3.1 Содержание рекомендаций по повышению конкурентоспособного ООО «Сибновторг» .....	55
3.2 Программа реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности .....	59
3.3 Социально-экономическая оценка разрабатываемых мероприятий.....	67
ВЫВОД .....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ А-В .....	80-83

## **ВВЕДЕНИЕ**

Конкурентоспособная стратегия организации является основанием конкурентного поведения организации на рынке. Она обеспечивает наличие и дальнейшее формирование конкурентных преимуществ, то есть является одним из ключевых составляющих стратегической ориентации. Только от точного выбора конкурентной стратегии зависят действия организации и их эффективность, исходя из этого есть потребность тщательного обоснования выбора такой стратегии.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что среда, в которой находится организация, систематически меняется, что определяет необходимость постоянного приспособления к новым условиям внешней и внутренней среды. Так как на любом рынке организация столкнется с различными конкурентными организациями, необходимо учитывать тот факт, что предприятие не сможет добиваться преимуществ по всем характеристикам, поэтому существует необходимость в определении приоритетов. Исходя из таких приоритетов и существующей ситуации на рынке определяется стратегия, которая будет направлять сильные стороны организации на достижение установленных целей.

Исходя из вышесказанного, основной целью данной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности. Чтобы достичь поставленной цели, были составлены и выполнены следующие задачи:

1. Изучение теоретических аспектов обеспечения конкурентоспособности.
2. Анализ конкурентоспособности ООО «Сибновторг».
3. Разработка рекомендаций по повышению

конкурентоспособности ООО «Сибновторг» и оценка их социальноэкономической эффективности.

Объектом исследования в данной работе является торговое предприятие ООО «Сибновторг», а предметом исследования – обеспечение конкурентоспособности.

Основой для написания данной работы являлись труды таких отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, как Азоев Г.Л., Челенков А.П., Алдонова, И.А., Васильева, А.В., Виханский О.С. и другие.

Данная работа содержит титульный лист, содержание, введение, теоретическую, аналитическую, проектную главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Общий объем данной работы составляет 83 страниц, включает в себя 44 таблиц, 13 рисунков, 3 приложения. Список использованных источников содержит 40 наименований.

## **1. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии**

### **1.1 Конкурентоспособность организации как объект исследования**

Конкуренция - основательное качество рыночной экономики, во многом устанавливающее результативность ее функционирования. Конкуренция - база для динамичного и сбалансированного формирования экономики любого государства в условиях глобализации. Определение такого понятия как конкуренция изменялось и эволюционировало по мере формирования общества.

Согласно Адаму Смиту в книге «Исследование природы и причин богатства народов» (1776 г.) [11], рынки и торговля, в принципе, хорошие вещи - при условии, что существует конкуренция и нормативная база, которая не позволяет безжалостному эгоизму, жадности и жадности привести к социально пагубным последствиям. Но конкуренция и рыночное регулирование всегда находятся под угрозой подрыва и обхода, уступая место монополиям, которые очень удобны и высокоприбыльны для монополистов и могут создать большие проблемы для многих людей. По мнению Смита, политическая экономия - как важная и, возможно, даже самая важная часть своего рода высшей политической науки, охватывающая науку законодателя - имеет задачу бороться с суевериями и ложными убеждениями в вопросах экономической политики, чтобы опровергать мнения, которые представляют индивидуальные интересы как продвигающие общее благо, и предлагать изменения нормативной базы для рынков и институтов, которые помогают отражать угрозы безопасности общества в целом и создают такие стимулы, чтобы корыстное поведение также имело социально полезные последствия. В документе показано, что идеи Адама Смита все еще могут находить отклик и освещать проблемы сегодняшнего дня и теории, которые пытаются их решить.

Теоретически также был разработан достаточно тонкий и гибкий механизм в конкуренции, который, по праву сказать, справедливо уравнивает всю отраслевую норму общей прибыли и приводит к соответствующему распределению всех ресурсов между различными секторами.

Тонкость механизма конкуренции содержится в том, что при понижении спроса на товар максимальные проблемы ощущают такие фирмы, которые изготавливают низкокачественную или чрезмерно дорогостоящую продукцию. Гибкость механизма конкуренции выражается в его моментальной реакции на любые изменения условий во внешней среде;

- раскрыт смысл ключевых критериев действенной конкуренции, включительно с наличием крупной численности продавцов и покупателей, подробная информация, мобильность используемых ресурсов, бессилие любого продавца существенно повлиять на изменение рыночных цен (при сохранении свойств или качества обслуживания);

- «предложена также модель усиления и дальнейшего развития конкуренции, удалось доказать, что в условиях рыночных отношений и также борьбы возможно наибольшее удовлетворение основных потребностей покупателей или целевой аудитории» и приемлемое использование существующих ресурсов в масштабах целого общества».

Как правило слово «соревнование» трактуется как соперничество, состязание за наилучший результат. В соответствии с определением, предоставленному в Законе «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» [1], «Конкуренция — это состязательный характер хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные поступки качественно сдерживают вероятность любого из

них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

Суть многих современных или же наоборот изначальных концепций рыночной конкуренции сводится как правило к тому, что «конкуренцию» следует понимать в качестве процесса соперничества или борьбы между всеми предприятиями отрасли за предпочтения покупателей с главной целью – извлечь наибольший объем прибыли, а также захватить наибольшую долю рынка, увеличивать количество продаж, обеспечивать стабильный рост всех показателей.

Исходя из всех этих определений, которые были оглашены выше, можно предположить, что в общем понимании конкурентоспособность — это наличие потенциала или же предпосылок для победы в такой конкурентной борьбе и за потребителя, и за прибыль соответственно. В этой ситуации конкурентоспособность может казаться признаком абсолютно любого финансового субъекта, иначе говоря, организации, как товаров, так и финансовых систем, производящих реальные товары.

- предложена модель увеличения и развития конкуренции, доказано, что в условиях рыночных связей возможно наибольшее удовлетворение потребностей покупателей «и приемлемое применение ресурсов в масштабах общества в целом».

В экономической литературе до сих пор не дано единого определения «конкурентоспособность», несмотря на живой интерес к этой проблеме как за рубежом, так и в России. По словам М. Портера, «общепринятого определения конкурентоспособности не существует. Для фирм конкурентоспособность означала право конкурировать на мировом рынке с глобальной стратегией. Для всех конгрессменов конкурентоспособность означала положительное сальдо внешней торговли. Для некоторых экономистов

конкурентоспособность означала низкие производственные затраты на единицу продукции с поправкой на обменный курс »[10]. Эта идея, сформулированная М. Портером в конце 80-х годов XX века, не потеряла своей актуальности и по сей день.

В современной, как в отечественной, так и в иностранной академической и практической литературе представлены достаточно разные подходы и методы к пониманию всей исследуемой категории. В таблице 1.1 в систематизированном виде был представлен диапазон академических суждений и научных взглядов в отношении конкурентоспособности предприятия.

Таблица 1.1 - Научные взгляды на конкурентоспособность предприятия [9]

Авторы	Понятие конкурентоспособности предприятия
1	2
Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршнева А.Г., Райзберг Б.А.	«Это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей» [1]
Андреанов В.Д.	«Комплекс маркетинговых, инновационных, финансовых и других характеристик организации, определяющих ее успех на внутреннем и внешнем рынках» [3]
Баландин В.С., Яшин Н.С.	«Состояние хозяйствующего субъекта, которое характеризуется системой показателей его микро- и макромаркетинговой среды, находящихся в зоне экономической устойчивости и позволяющих создавать продукцию по ценовым и неценовым параметрам более привлекательную, чем у конкурентов» [8]
Киперман Г.Я.	«Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности» [16]
Перцовский Н.И.	«Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научнотехнический и трудовой потенциалы» [17]
Портер М., Хедоури Х., Джезран М	«Способность или потенциальная возможность предприятий конкурировать на внутреннем и внешнем рынках» [23]



Хруцкий В.Е., Корнеева И.В.	«Это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг» [39]
--------------------------------	---

По словам Ю. Кормнова, «универсальной дефиниции конкурентоспособности для всех субъектов и объектов не существует. Все зависит от того, к какому объекту (субъекту) или субъекту он относится»[7], То есть писатель различает понятия объекта и субъекта конкуренции, но устанавливает символ идентичности между объектом и субъектом конкуренции. В рыночной экономике все действия субъектов направлены на борьбу за покупателя и (или) борьбу за продавца. Следовательно, объекты конкуренции включают спрос (рынок спроса) и предложение (рынок предложения). В конкурентной борьбе за вероятность продажи своего продукта (рынок спроса) субъекты предлагают товары с определенными свойствами, которые, чтобы быть востребованными, должны максимизировать потребности (требования) предоставленного потребительского рынка.

Особое внимание всегда уделяется подробному анализу конкурентоспособности страны, затем сферы, после – предприятия, как в отечественной, так и во внешнеэкономической литературе. Некоторые научные деятели утверждают, что не может существовать одного многоцелевого подхода к определению такого понятия, как «конкурентоспособность», и все в большей степени зависит от того, к какому объекту или субъекту оно принадлежит [10]. К сожалению, все авторы ограничиваются указанным ранее утверждением, хотя и очевидно, что оно не имеет права претендовать на абсолютное, и требует хотя бы минимальной, но типологии финансовых объектов.

В свою же очередность интернациональная организация «Европейский форум по проблемам управления» (European Management Forum - EMF)

рекомендовала представлять конкурентоспособностью компании как: «реальную и потенциальную дееспособность фирмы проектировать, производить и сбывать в тех условиях, в каких им доводится действовать, товары, какие по «ценовым» и «неценовым» чертам в комплексе больше интересны потребителям, чем продукты конкурентов» [5].

Другой подход сочетает в себе концепцию конкурентоспособности компании с качественными данными о ее деятельности (доля рынка, операционная эффективность, эффективность управления и т. Д.). Например, Л. Степанов выделяет в концепции конкурентоспособности компании основные преимущества предприятия: «(экономического, технического, организационного) по сравнению с конкурентами, что гарантирует снижение затрат, повышение качества, право на обновление, расширение производства, стабильную часть рынка и, следовательно, право на получение более высоких доходов. большой потенциал для расширения продаж и роста доходов» [11].

Клименко предполагает, что: «конкурентоспособность является необходимым обязательным атрибутом деятельности предприятия, но ее продвижение не должно превращаться в самоцель. для фактического владения приоритетами и наличия эффективной стратегии, наиболее соответствующей тенденциям формирования рыночных условий и основанной на сильных сторонах работы предприятия, любая фирма должна постоянно отслеживать и анализировать конкурентное преимущество (превосходство) в рынок, на котором она и конкурирующая фирма предлагают аналогично потребителю спросу на товары или услуги» [3].

В рамках представленного исследования необходимо изучить более информативное установление конкурентоспособности предприятия, согласно которому конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле может быть установлена как способность достигать личных целей в условиях

сопротивления. от конкурентов и «баланс сил» между конкретным предприятием и его основными конкурентами на рынке [5].

Особенно значимые и типичные характеристики, характерные для понятия «конкурентоспособность организации», показаны на рисунке 1.1.

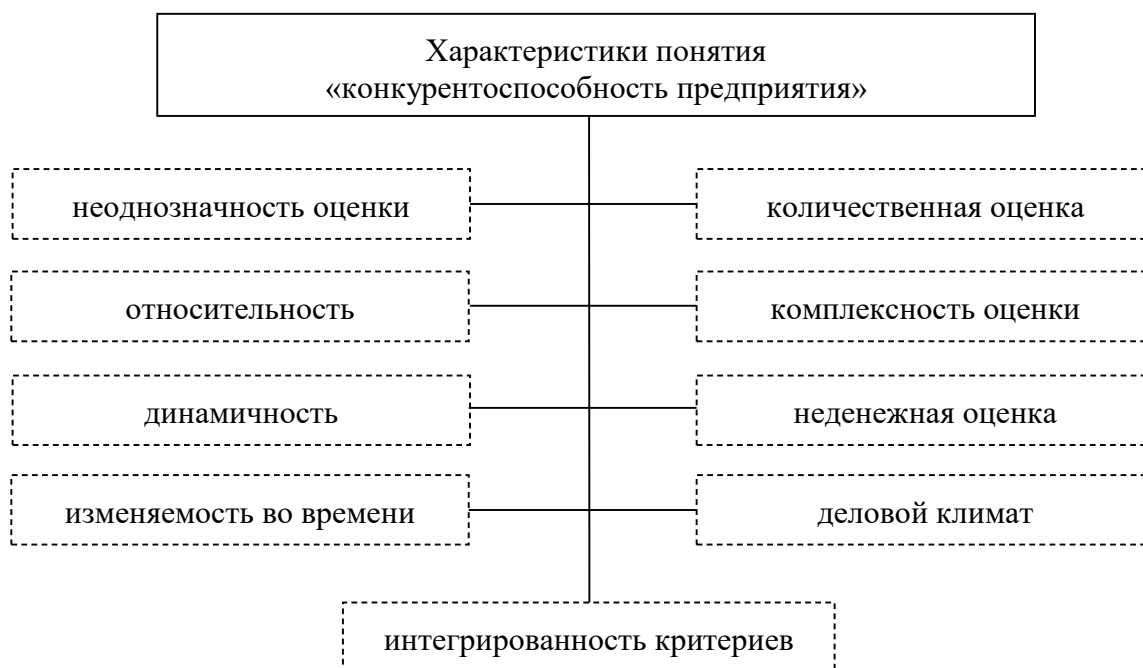


Рисунок 1.1. - Типичные характеристики, свойственные понятию «конкурентоспособность предприятия» [13]

Судя по всему, любое из авторских определений отражает безусловный нюанс «конкурентоспособности». Несмотря на все различия в определениях, следует сказать, что конкурентоспособность может быть установлена путем чрезвычайно дорогостоящего сравнения, то есть это понятие, характеризующее относительное превосходство одного объекта оценки над другим.

Тактический подход, основанный на финансовой составляющей, больше ориентирован на эффективность в своем содержании. Стратегический подход, основанный на инструментах координации, ориентирован на повышение конкурентоспособности сейчас и в будущем (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Обобщение определений конкурентоспособности на основе стратегического и тактического подходов [26]

Тактический подход	Стратегический подход
интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные бизнес-результаты его деятельности	отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности деятельности
экономический эффект, полученный за счет синергии возможностей предприятия	возможность и динамика приспособления предприятия его к условиям рыночной конкуренции
способность компании реализовывать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами	определяется выраженной компетентностью, позволяющей фирме привлекать и сохранять потребителей
возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка	способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижению конкурентных преимуществ
способность предприятия получать в свое пользование наилучшие по сравнению с другими участниками рынка экономические ресурсы с целью их перераспределения для наиболее полного удовлетворения потребностей потребителя	оцененное субъектами внешней среды превосходство предприятия на выбранных сегментах рынка над конкурентами
способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной рентабельности	способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке

Принимая во внимание многочисленные образы конкурентоспособности предприятия как экономической категории, представленные в отечественной и зарубежной науке и литературе, можно сделать вывод, что такой набор данного определения объясняется разнообразием исследовательских целей, ценностей и методы исследования, особенности критериев анализа конкурентоспособности и др.

Результаты, доставленные в таблице 1.2, указывают на то, что приверженцы тактического расклада в большей степени ориентированы на изучение внутренних аспектов предприятия, его микроуровня. При этом приверженцы второго, стратегического, расклада к определению конкурентоспособности подчеркивают призвание предприятия соперничать с компонентами наружной среды (макроуровень деятельности предприятия).

При этом генеральное свойство обладает обнаружение и определение рационального баланса стратегического и тактического / операционного поведения хозяйствующего субъекта. Несмотря на то, что все рациональные действия предприятия должны быть сориентированы на увеличение производительности его деятельности, уровень, значение и сложность данных действий имеет значительный смысл для достигаемого результата.

## **1.2 Конкурентные преимущества предприятия: сущность, классификация, направления исследования**

Понятие «конкурентные преимущества» рассматривалось многими экономистами, маркетологами, прочими специалистами.

Большинство авторов подразумевают под конкурентными преимуществами предприятия их превосходство, отличительные положительные признаки.

Так, по мнению, Г.Л. Азоева, «Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в разных сферах деятельности предприятия» [4].

По мнению, М. Портера: «Товар обладает конкурентным преимуществом, когда он имеет такие отличительные черты, позволяющие получать от их реализации более высокую прибыль» [3].

По мнению, А.Ю. Юданова, «Конкурентное преимущество определяется в качестве положения фирмы на рынке, которое позволяет ей преодолевать силы конкуренции и привлекать потребителей» [40].

Рыночная экономика требует у ее участников наличия конкурентных преимуществ. Достижение преимуществ предприятия, в том числе обеспеченных в результате инноваций [9].

Фирмы прошли долгий путь развития, на протяжении которого менялись факторы обеспечения конкурентных преимуществ. Ключевая компетенция

современного предприятия переместилась в сферу информации и коммуникации и связана с увеличением отдачи от полученных знаний [18].

В зависимости от факторов превосходства конкурентные преимущества фирмы бывают двух видов: внешнее и внутренне (рис.1.2).

Внешнее конкурентное преимущество - преимущества компании перед конкурентами за счет особых качеств продукции, которые создают добавленную стоимость для потребителя.



Рисунок 1.2 –

Конкурентные преимущества фирмы в зависимости от факторов превосходства [15]

Внутреннее конкурентное преимущество - преимущества компании перед конкурентами благодаря превосходству компании с точки зрения затрат и управления, которые вместе создают ценность для производителя [15].

В зависимости от периода действия конкурентные преимущества бывают двух видов:

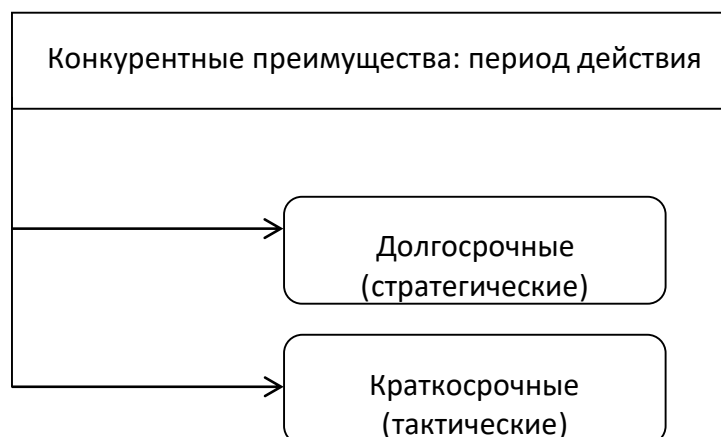


Рисунок 1.3 – Конкурентные преимущества фирмы в зависимости от периода действия [27]

В условиях стремительно развивающегося современного рынка товаров и услуг конкурентоспособность во многом определяется постоянным расширением и совершенствованием источников конкурентных преимуществ компании, за счет чего достигается их стабильность и долговечность. Принято выделять несколько видов конкурентных преимуществ, указанных в таблице 1.3.:

Таблица 1.3 – Виды конкурентных преимуществ фирмы по степени устойчивости [36]

Конкурентные преимущества	Характеристика
Преимущества с низкой степенью устойчивости	Дешевое сырье в производстве и рабочая сила (невысокий уровень заработных плат на производстве), географические и климатические условия
Преимущества со средней степенью устойчивости	Уникальный продукт (например, использование в производстве инновационных материалов), налаживание каналов дистрибуции, партнерство
Преимущества с высокой степенью устойчивости	Инновационные решения

Конкурентные преимущества неразрывно связаны с конкуренцией. Они появляются и формируются там, где возникает и разворачивается конкуренция. Чем очевиднее конкурентное соперничество на рынке, тем в большей степени экономический успех компании определяется конкурентными преимуществами [36].

Конкурентные преимущества характеризуют уникальные материальные и нематериальные ресурсы, которыми обладает фирма. Конкурентные преимущества позволяют компании выигрывать в конкуренции, привлекать клиентов и сохранять их лояльность. Неотъемлемыми чертами конкурентного преимущества компании являются популярность среди потребителей, привязанность к факторам и предрасположенность к неоднозначному влиянию причин.

Конкурентное преимущество предприятия лежит изнутри её успешной деятельности на рынке. Это требует от предприятий введение новых перспективных технологий, создания новых товаров, усовершенствования их качества, расширения ассортимента, улучшения потребительских черт и многое другое. В ходе исследований выяснилось, что оценка конкурентных преимуществ кажется основной задачей каждой компании. Важность такой оценки основана на том факте, что каждая компания заинтересована в усилении своих конкурентных преимуществ, разработке стратегии краткосрочного и долгосрочного развития, поиске партнеров по сбыту своей продукции и многом другом [26].

В деловой литературе конкурентное преимущество часто приравнивается к конкурентоспособности. Хотя между этими суждениями есть важные различия. Если проанализировать причинно-следственную связь, то конкурентоспособность — это результат, определяющий наличие конкурентных преимуществ, без которых конкуренция невозможна [38].

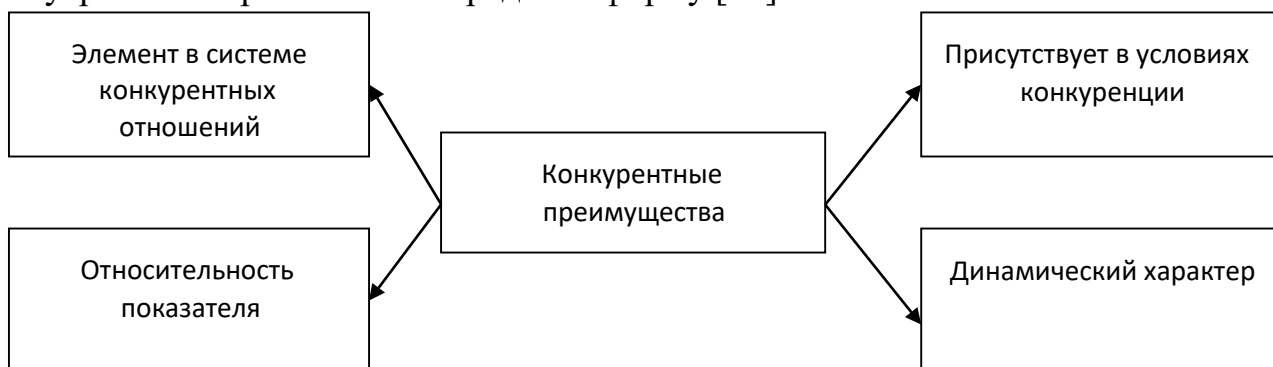


Можно выделить следующие характеристики конкурентного преимущества:

Рисунок 1.4 – Характеристики конкурентных преимуществ предприятия [40]

Отечественные и зарубежные специалисты, специализирующиеся на проблемах относительно конкурентного преимущества, рассматривают конкурентное преимущество как формирование его источников, определение его качественных и количественных характеристик, а также предложения по механизму формирования и поддержания конкурентного преимущества [40].

Направления исследования конкурентных преимуществ предприятия связаны с его внутренними и внешними ресурсами, влиянием внешней и внутренней маркетинговой среды на фирму [30].



Сила и «продолжительность жизни» конкурентного преимущества обуславливаются последующими критериями:

– значимость для потребителя. Конкурентное преимущество разъясняет целевой аудитории достоинство продукта, делает его привлекательным для нее, отличным от товаров конкурентов. Считается, что оно должно обладать ролью для потребителя на протяжении не менее 3-5 лет;

– защищенность. Должна быть гарантирована юридическая защита конкурентного преимущества, дабы его заимствование и повторение было затруднено или невозможно;

– уникальность. используются качественные технологии, развивается корпоративная культура, увеличивается уровень квалификации сотрудников, применяются авторские права и ноу-хау компании;

– новизна. При разработке продукта применяются инноваторские решения, соперники не в состоянии поставить продукт с аналогичными характеристиками;

– выгодность. За счет конкурентных преимуществ фирма завоевывает абсолютную выгоду: развитие клиентской базы, географии сбыта и, как следствие, увеличение прибыльности бизнеса;

– противоположность. Проверкой для конкурентного преимущества служит присутствие его противоположности, в противном случае оно уже не будет преимуществом;

– 20-30 секунд – именно столько времени должно занимать озвучивание содержания конкурентного преимущества компании [39].

Конкурентные преимущества позволяют развивать конкурентоспособность фирмы, что позволяет еще улучшать основные показатели деятельности. Следует отметить, что конкурентоспособность и конкурентное преимущество имеют разное значение в зависимости от того, к какому предмету они относятся.

– преимущества социально-экономического уклада - примат экономики;

– преимущество в управлении сообществом - конкурентоспособность экономики;

– конкурентные преимущества компании и системы их взаимодействия - конкурентоспособность кластеров и производств;

– конкурентные преимущества в корпоративном управлении -

- конкурентоспособность организации;
- конкурентные преимущества в управлении продуктом, а также в разработке и внедрении - конкурентоспособность продукта [9].

Следовательно, конкурентные преимущества занимают главное место в системе конкурентных связей. С одной стороны, конкурентные преимущества компании позволяют ей стать конкурентоспособной. С другой стороны, конкурентные преимущества обычно являются результатом разработанной и реализованной конкурентной стратегии.

### **1.3 Управление конкурентоспособностью предприятия: подходы к пониманию сущности**

Конкурентоспособность предприятия – это его потенциал, возможности, а еще гибкость в приспособлении к рыночным отношениям. Каждое предприятие для поддержания конкурентных преимуществ определяет наиболее совершенные способы и направления развития, которое гарантирует ему выгодную позицию на рынке. Методы увеличения конкурентоспособности предприятий в этих критериях во многом описывает повышение качества продукции, уменьшение цен на услуги и товары, внедрение инноваций и исследование новых возможностей [34].

Конкурентоспособность предприятия – это концепция не объединенных друг с другом напрямую, но воздействующих друг на друга составляющих. Результатом увеличения конкурентоспособности некоторые ученые считают размер рыночной доли предприятия. Зачастую конкурентоспособность заложена в идеологии и миссии предприятия, в которой предусмотрены способность и направленность предприятия на удовлетворение требований потребителей с низкой стоимостью при высоком качестве товаров или услуг.

В научной литературе рассматривают стадии развития конкурентоспособности в зависимости от подходов к организации управления конкурентоспособностью.

Таким образом Р. Хейс, С. Уилрайт и Д. Кларк выделяют четыре стадии конкурентоспособности [18]. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга представленные в таблице 1.4.

После этого следует более подробно рассмотреть уровни конкурентоспособности по степени развития.

Таблица 1.4 - Сравнительная характеристика подходов к организации управления и маркетинга в предприятиях различного уровня конкурентоспособности.

Критерии сравнение	Первый уровень конкурентоспособности	Второй уровень конкурентоспособности	Третий уровень конкурентоспособности	Четвертый уровень конкурентоспособности
А	1	2	3	4
Отношение менеджеров к организации управления	Фактор управления рассматривается как «внутренне нейтральный»	Стремление сделать свои операционные и управленческие системы «внешне нейтральными»	Эффективность деятельности определяется не столько производственной системой, сколько качеством и эффективностью управления	Организация управления – ключевой фактор в достижении конкурентоспособности
Основная задача	Выпуск продукции или услуги, не заботясь о конкурентах	Воспроизвести у себя то, что делают фирмы лидеры	«Производить то, что будет продано, а не продавать то, что уже произведено»	Оказаться впереди конкурентов на многие годы
Характерные черты предприятия данного уровня	- Слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции. - Недостаточное внимание к квалификации и мотивации сотрудников, вопросам управления персоналом. - Непонимание роли фактора управления	Желание заимствовать как можно больше приемов, технологий, организационных методов у ведущих компаний; Закупка сырья и вспомогательных материалов из тех же источников, что и основные конкуренты.	- Ориентация на нужды и запросы потребителей. - Огромное внимание маркетинговым аспектам деятельности; ориентация на маркетинг всех остальных подразделений	- Стратегически важные предприятия. - Желание превзойти самые жесткие из существующих стандартов; ориентация на инновационность во всех аспектах
Необходимое условие для результативности деятельности предприятия	Найти на рынке место, свободное от конкуренции	Полное соответствие стандартам, установленным основными конкурентами на конкретном рынке	Осуществление любых инноваций только в том случае, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.	Корреляция ожидаемой эффективности деятельности с возможным уровнем риска

Рыночная позиция предприятия	Большинство предприятий, независимо от масштабов бизнеса, являющихся «аутсайдерами» рынка	Предприятия, являющиеся «последователями» на рынке, где есть лидер	Немногочисленные предприятия, входящие в группу «претендентов на лидерство» на рынке	Предприятия, являющиеся «лидерами» рынка
------------------------------	---	--	--	--

Для компаний начального, или, иными словами, минимального уровня конкурентоспособности обычно характерно наличие невнимания к менеджменту как самостоятельного фактора повышения и развития конкурентоспособности компании [14].

Компании второго уровня стремятся соответствовать стандартам производительности и сосредотачиваются на ведущих конкурентах.

В центре внимания компаний третьего уровня конкурентоспособности находятся базовые потребности и запросы потребителей.

Конкурентоспособность создается и поддерживается за счет использования маркетинговых инструментов, выбранных на основе определения целевой аудитории потребителей [39].

Компании четвертого уровня на много лет опережают своих конкурентов и готовы конкурировать с любой компанией на массовом рынке. Стратегическое управление такими компаниями основывается на результатах глубоких исследований рынка и тенденций их развития.

По мнению Л.С. Егоровой, А.А. Макарычева, большинство российских компаний находятся на первом уровне конкурентоспособности. Они отмечают следующие «...характерные черты российских предприятий данного уровня конкурентоспособности:

- понимание маркетинга как одной из функций управления, в лучшем случае более важной, чем остальные;
- слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции;
- недостаточное внимание к квалификации и мотивации работников, к вопросам управления персоналом;
- непонимание роли фактора управления в целом.

– вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством» [18].

Предметом управления конкурентоспособностью компании являются сами конкурентные преимущества, которые создают дальнейший конкурентный потенциал компании. Конкурентное преимущество перед остальным рынком является важным требованием для конкурентного лидерства в отрасли.

Овчаренко и Т. Сидоренко определяют конкурентное лидерство как особое положение организации на рынке товаров и услуг, которое позволяет ей преодолевать конкурентные силы и привлекать новых потребителей [18].

Управление конкурентоспособностью компаний в любой сфере деятельности можно анализировать с разных позиций:

Как область знаний о принципах и способах управления конкурентными преимуществами и конкурентным потенциалом предприятия [13].

– Как особый вид деятельности, сосредоточенный на повышение конкурентоспособности предприятия [32].

– Как подсистема в системе общего управления предприятием [10].

– Как совокупность мероприятий, содействующих росту конкурентоспособности предприятия [30].

– Как процесс, состоящий из взаимозависимых этапов [16] (рисунок 1.5)



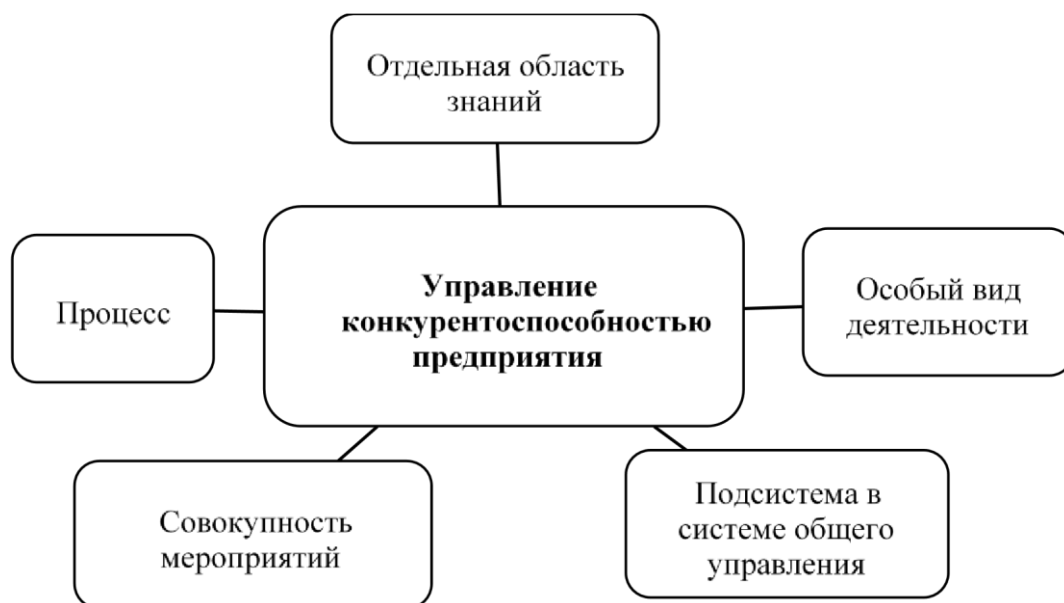


Рисунок 1.5 – Подходы к пониманию сущности управления конкурентоспособностью предприятия

Далее необходимо более подробно изучить каждый из подходов. Как независимая область знаний о принципах и методах развития, обучения, выбора и управления конкурентными преимуществами и конкурентным потенциалом, управление корпоративной конкурентоспособностью возникло на основе теории управления и на этом этапе основывается на хорошо известных принципах общего управление.

Целью управления конкурентоспособностью компании является обеспечение конкурентоспособности ее продукции, а также ее успешное и долгосрочное функционирование с учетом различных изменений внешней среды с прямыми и косвенными эффектами и эффективное использование ресурсов компании. (внутренний потенциал) [5].

Для достижения данной цели регулирование конкурентоспособностью предприятия должно быть ориентировано на решение последующих задач:

- нейтрализация или ограничение числа факторов, негативно воздействующих на уровень конкурентоспособности предприятия;

– применение факторов, позитивно воздействующих на создание и реализацию конкурентных преимуществ;

Цели управления конкурентоспособностью компании — это конкурентные преимущества самой компании, которые играют ключевую роль в создании конкурентного потенциала организации. Наличие значительных конкурентных преимуществ перед другими участниками рынка представляется важнейшим условием обеспечения конкурентоспособности компании.

Управление конкурентоспособностью компаний ориентировано на формирование управленческих решений, которые в свою очередь должны быть направлены на противодействие различным внешним воздействиям со стороны других компаний и других объектов рынка, а также достижение абсолютного лидерства в соответствии со стратегическими целями компании [33].

Как подсистема в системе общего управления предприятием, управление конкурентоспособностью должно осуществляться наравне с остальными сферами управления компании, такими как собственно производство, маркетинговая деятельность, финансовая деятельность, кадровая деятельность и другие, в каждой из трех областей. уровни: стратегический, тактический и оперативный (таблица 1.5)

Таблица 1.5 – Характеристика основных уровней управления конкурентоспособностью предприятия

Критерии сравнения	Уровни управления конкурентоспособностью		
	Стратегический	Тактический	Оперативный
А	1	2	3
Приоритетный уровень управления	Высшее руководство	Среднее звено управления	Нижнее звено управления
Акцент во временных перспективах	Долгосрочные (от трех лет и более) перспективы развития	Среднесрочные (период от одного года до трех лет) перспективы развития	Краткосрочные (до одного года) периоды.
Основная цель	Формирование, поддержание и развитие стратегического конкурентного преимущества.	Формирование тактики (видов, приемов и методов конкурентной борьбы) с помощью которой реализуется конкурентная стратегия	Решения текущих задач обеспечения конкурентоспособности (договорная, хозяйственная работа и т.д.)
Ключевое понятие	Стратегическое конкурентное преимущество - устойчивое во времени превосходство, привлекающее широкое и постоянное внимание со стороны внешнего окружения, приводящее к увеличению рыночной доли	Тактическое конкурентное преимущество - преимущество предприятия, приобретающее устойчивость во времени и в отношении которого у конкурентов отсутствуют очевидные возможности его «нейтрализации»	Конкурентное маневрирование - комплекс мер, разрабатываемых и осуществляемых для устранения непредусмотренных ранее диспропорций

Стратегическое управление конкурентоспособностью компании фокусируется на долгосрочной жизнеспособности (от трех лет), средствах создания, поддержания и развития стратегического конкурентного преимущества. Увеличение доли рынка кажется признаком успеха компании на стратегическом уровне. Тактическое регулирование соревнований предназначено для создания тактического преимущества. Текущее (оперативное) управление конкурентоспособностью компании является краткосрочным, осуществляется без исключения и включается в выполнение

повседневных задач и решение текущих задач с целью обеспечения тактической и стратегической конкурентоспособности компании.

Как комплекс мер по повышению конкурентоспособности компании, управление конкуренцией включает в себя разработку комплекса мер по повышению конкурентоспособности на уровне отдельных сфер деятельности компании и функциональных сфер, что обеспечивает конкурентоспособность компании в целом. Управление конкуренцией - это комплекс мер по постоянному совершенствованию продукта, постоянному поиску новых каналов продаж, новых групп покупателей, улучшению сервиса и рекламы.

Управление конкурентоспособностью любого предприятия трактуется как непрерывный, циклический процесс и, как правило, включает в себе следующие главные этапы:

- 1) анализ внешней среды;
- 2) анализ внутренней среды и выявление настоящих и вероятных конкурентных преимуществ;
- 3) оценка конкурентоспособности предприятия и удовлетворенности потребителей;
- 4) разработка конкурентной стратегии, направленной на повышение уровня конкурентоспособности предприятия;
- 5) воплощение конкурентноспособной стратегии;
- 6) промежуточная и итоговая оценка итогов реализации стратегии (оценка конкурентоспособности предприятия и удовлетворенности покупателей и их сравнение с полученными вначале значениями);
- 7) исправляющие действия или дальнейшее воплощение разработанной стратегии в соответствии с данными этапа оценки промежуточных и окончательных итогов реализации стратегии.

Рассмотренные подходы к пониманию управления конкурентоспособностью компании представляют разные грани одного и того же явления и в целом позволяют определить суть этого явления. Из этого можно сделать вывод, что регулирование конкурентоспособности компании — это особый вид управленческой деятельности, который интегрирован в общую систему управления и направлен на разработку и реализацию комплекса мер по обеспечению и развитию конкурентоспособности компании.

## ВЫВОД

Первым этапом при исследовании теоретических материалов являлось определение понятия под стратегическим управлением в дальнейшем будем понимать управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе, в соответствии с мнением О. Виханского.

Под конкурентными преимуществами будем понимать такое свойство товара, когда он имеет такие отличительные черты, позволяющие получать от их реализации более высокую прибыль, в соответствии с М.Портером. Конкурентные преимущества разделяются в зависимости от факторов производства (внешние, внутренние) и от периода действия (долгосрочные или стратегические, краткосрочные или тактические).

В научной литературе рассматривают стадии развития конкурентоспособности в зависимости от подходов к организации управления. Р. Хейс, С. Уилрайт и Д. Кларк выделили четыре основные стадии конкурентоспособности, или иначе говоря, четыре уровня конкурентоспособности. Все полученные теоретические знания будут применены во второй, аналитической главе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе опирались на понятие А. Чандлера, в котором говорится, что стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей. То есть данное определение указывает на важность стратегии, так как она включает в себя основные цели организации, и с помощью нее составляется дальнейший курс действий и размещение ресурсов так, чтобы все поставленные цели были достигнуты.

Под конкурентной стратегией понимали комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно конкурентов.

Рассмотрели понятие конкурентного преимущества организации. Конкурентные преимущества неотъемлемо соединены с конкуренцией. Они появляются и формируются там, где зарождается и развивается конкурентная борьба. Конкурентные преимущества дают возможность фирме побеждать в конкурентной борьбе, привлекать потребителей и сохранять их лояльность. Неотделимыми характеристиками конкурентного преимущества фирмы выступают уровень известности у потребителей, привязанность к факторам, подверженность неоднозначному воздействию причин.

В данной работе были рассмотрены подходы к пониманию сущности управления конкурентоспособностью предприятия. Конкурентоспособность предприятия — это его потенциал, возможности, а еще гибкость в приспособлении к рыночным отношениям. Каждое предприятие для поддержания конкурентных преимуществ определяет наиболее совершенные способы и направления развития, которое гарантирует ему выгодную позицию

на рынке. Методы увеличения конкурентоспособности предприятий в этих критериях во многом описывает повышение качества продукции, уменьшение цен на услуги и товары, внедрение инноваций и исследование новых возможностей.

Основными инструментами для проведения исследований в данной работе являлись: Наблюдение, изучение нормативно-законодательной базы и устава, дерево целей, STEP-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентных организаций методом иерархий Т. Саати, был разработан программно-целевой подход разработки стратегии усиления позиций на рынке, была разработана программа развития конкурентной стратегии и анализ затрат, а также была проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

В данной работе объектом исследования является торговое предприятие ООО «Сибновторг», которая располагается по адресу п. Новобирюсинский, ул. 50 лет Октября, 2. Директор организации Чиж Сергей Владимирович начал свою деятельность с момента получения Свидетельства государственной регистрации № 514 от 15.07.1994 года. ООО «Сибновторг» специализируется на продаже продовольственных и непродовольственных товаров. В организацию входят 9 магазинов по продаже продуктов питания, хозяйственных товаров, мебели, бытовой техники и строительных материалов, так же организация имеет свою аптеку.

SWOT-анализ организации показал, что для организации ООО «Сибновторг» существует достаточное количество угроз заключающихся в увеличении конкурентов, растущей требовательности у покупателей, и роста цен у поставщиков. Таким образом, для достижения целей, поставленных для ООО «Сибновторг» следует применить стратегию усиления позиций на рынке.



Для выявления конкурентных преимуществ был использован метод интегральной оценки конкурентоспособности. Таким образом, при анализе иерархий по методу Т.Саати выяснили, что основным конкурентом для ООО «Сибновторг» является магазин розничной торговли «Продукты», который является наиболее подходящим для потребителей с показателем 38,1%, в свою очередь ООО «Сибновторг» имеет показатель со значением 32,7%.

Для выхода на лидирующие позиции магазину «Сибирь» (ООО «Сибновторг») необходимо провести ряд мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности для улучшения экономических показателей деятельности, а именно разработка мобильного приложения и внедрение акций и скидок, а также осуществление доставки товаров на дом и разработка мероприятий по развитию рекламной деятельности.

Была разработана программа реализации развития конкурентной стратегии, а именно был разработан устав проекта; проведен анализ влияния стейкхолдеров на разрабатываемый проект; была определена потребность ресурсов; составлен реестр рисков, связанных с разработкой мобильного приложения; была составлена смета затрат.

Общий объем требуемых инвестиций для всех рекомендаций составил 192 500 рублей. Спрогнозировали среднемесячную прибыль от реализации предложенных мероприятий, она составит 136 390 рублей. Таким образом, проект окупится в течение 2 месяцев, будет приносить стабильную прибыль организации, что позволяет сделать вывод о том, что он является экономически выгодным. Все предложенные мероприятия рекомендованы к реализации, с их помощью ООО «Сибновторг» сможет повысить свою конкурентную способность, что отразится на экономических показателях деятельности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адаева, Т.Ю. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т.Ю. Адаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 1999. – 27 с.
2. Войцеховская, И.А. Системный подход в управлении конкурентоспособностью организации [Электронный ресурс] / И.А. Войцеховская // Вестник филиала Российского Государственного Социального университета (г. Красноярск). – 2006. – №5. Режим доступа: <http://kraspubl.ru/content/view/155/38/> - (дата обращения 14.06.2019).
3. Воронов, Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий: монография / под науч. ред. А.И. Татаркина и В. В. Криворотова. – Москва: Экономика, 2014. – 466 с.
4. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макро- уровне измерения / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67-77.
5. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – Москва: Издательство Юрайт, 2015. – 447 с.
6. Гришков, А.Ф. Формирование механизма обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов сферы услуг: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05. / Антон Федорович Гришков. – СанктПетербург, 2016. – 26 с.
7. Драчева, Н. Малое предпринимательство как объект наблюдения в новейшей истории России/ Н. Драчева // Предпринимательство. – 2014. – № 6– С. 18-26.

8. Дробитько, Н.А. Оценка и диагностика конкурентоспособности предприятий: дисс. канд экон.наук: 08.00.05 / Н.А. Дробитько. – Харьков, 2002. – 220 с.
9. Егорова, Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. – № 6. – С. 316–323.
10. Ершова, И.В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий. / И.В. Ершова. – Екатеринбург: УГТУ–УПИ, 1999. –151 с.
11. Ефремова, Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толковословообразовательный: свыше 136000 слов. ст.: ок. 250000 семантических единиц. Т.1 / Т. Ф. Ефремова. – Москва: Русский язык, 2000. – 1210 с.
12. Забелин, П. В. Основы стратегического управления. / П. В. Забелин. – Москва: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.
13. Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С. 17-28.
14. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления. / В. С. Катькало. – Санкт-Петербург: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
15. Козаков, Е.М. Малое предпринимательство и социальноэкономическое развитие территории / под ред. А.И. Татаркина, А.Г.

Шеломенцева. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2012. – 430 с.

16. Коллис, Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Коллис, С. Монтгомери. – Москва: ЗАО «Олимп Бизнес», 2007. – 400 с

17. Костин, И.М. Измерение конкурентоспособности предприятий / И.М. Костин, Х.А. Фасхиев. // Менеджмент организации XXI века: тезисы докладов Международной научно-практической конференции – Наб. Челны:

КамПИ, 2001. – С. 115-117.

18. Криворотов, В.В. Методология формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия: монография / В.В.Криворотов. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007. – 238 с.

19. Леонов, Е.Ф. Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий сферы услуг на основе формирования институционального пространства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / Егор Федорович Леонов. — Санкт-Петербург, 2017. – 206 с.

20. Лысова, Е. А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг

[Электронный ресурс] / Е. А. Лысова. Режим доступа: <http://institutiones.com/general/2359-razrabotka-organizacionnoekonomicheskogo-mexanizma-upravleniyakonkurentosposobnostyu.html> (дата обращения 04.06.2021).

21. Манвелян, М.О. Конкурентоспособность промышленных

предприятий: методика оценки и пути повышения: дисс..... канд. экон. наук: 08.00.05 /Манвелян Манвел Олегович. – Краснодар, 2009. – 170 с.

22. Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление

конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2. – С. 91–94.

23. Мансуров, Р.Е. Современное состояние проблем управления конкурентоспособностью / Р. Е. Мансуров // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. – 2018. – № 6 (64). – С. 102–107.

24. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф.

Хедоури.– Москва: Дело, 1993. – 665 с.

25. Млотов, Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке / Е. Млотов. – Москва: Экономика. 2000. – 187 с.

26. Паламарчук, О.М. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия / О.М. Паламарчук // Экономический вестник университета. – 2017. – № 35/1. – С. 59-66.

27. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. пер. с англ. / М. Портер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 454 с.

28. Прохорова, А. И. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / А. И. Прохорова. – Москва, 2011. – 23 с.

29. Рубин, Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. / Ю. Б. Рубин. – Москва: Маркет ДС, 2008. – 464 с.

30. Савельева, Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы / Н.

А. Савельева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 384 с.

31. Селезнев, А.З. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции / А.З. Селезнев // Экономист. –1996. – № 2. – С. 9-25.

32. Сергеева, С.А. Радикальная инновация, ее влияние на рынок и конкурентоспособность российских предприятий / С.А. Сергеева // Белгородский экономический вестник. – 2016. – № 2 (82). – С. 32-38.

33. Сивкова, С. В. Концептуальный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортных организаций / С. В. Сивкова // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2 (17/18 С. 36-39.

34. Спиридонов, И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России. / И.А. Спиридонов. – Москва: ИНФРА-М, 1997. – 170 с.

35. Ступина, Т.А. Конкурентоспособность промышленных предприятий и пути ее повышения в условиях глобализации экономического пространства: дисс. канд.экон. наук: 08.00.05. / Т.А. Ступина. – Орел, 2010. – 227 с.

36. Фасхиев Х.А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 6 (74). – С. 107–122.

37. Фасхиев, Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53-68.

38. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью

организации. / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Маркет ДС, 2008. – 432 с.

– Философова, Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 724 с.

40. Швец В.Е. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии. / В.Е. Швец. – Ленинград: ЛДНТП, 1990. – 32 с









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

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
Кротова И.В. Кротова  
« 28 » мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
Чаплина А.Н. Чаплина  
« 28 » мая 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

ТЕМА «Формирование стратегии повышения  
конкурентоспособности предприятия сферы услуг»

Научный руководитель	<u>И.А. Максименко</u> подпись, дата	кандидат эконом. наук, доцент должность, ученая степень	И. А. максименко инициалы, фамилия
Выпускник	<u>А.С. Чиж</u> подпись, дата	11-821 номер зачетной книжки	ЭУ17-02Б-МО номер группы
			А. С. Чиж инициалы, фамилия

Нормоконтролер: И.А. Максименко  
подпись, дата

И. А. Максименко  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021