

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 г.

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: «Разработка конкурентной бизнес-стратегии развития
предприятия сферы услуг»

Научный
руководитель

подпись, дата

доцент, канд.экон.наук

должность, ученая степень

Л.А.Коношенко

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451626913

номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

номер группы

М.А.Окунев

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

подпись, дата

Л.А.Коношенко

инициалы, фамилия

Красноярск 2021

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Конкурентная бизнес-стратегия как объект управления	6
1.2 Современные проблемы оценки и анализа конкурентной бизнес- стратегии предприятия	21
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	32
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	35
Приложение А	38
Приложение Б.....	39

* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от
31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях глобализации экономики сфера услуг становится одним из самых перспективных и динамично развивающихся секторов экономики. В связи с этим в последнее время сфера услуг заметно становится всё более насыщенной, а ее ускоренное развитие – все более актуальным для России, которая в силу особенностей предшествующего пути развития испытывает трансформационные трудности в большей степени, чем другие страны. Поэтому конкурентоспособность предприятий сферы услуг приобретает существенное значение, влияя на развитие страны в целом.

Предприятия сферы услуг всегда выступали как социально-значимые субъекты, а в сложившихся рыночных условиях они стали «абсорбентами» рабочей силы, высвобождающейся из других отраслей экономики. Поэтому повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг представляет собой важнейшее направление снижения социальной напряженности и обеспечения устойчивого развития средних городов, экономика которых базируется на малом и среднем бизнесе.

Для приспособления к институциональным изменениям на рынке предприятиям сферы услуг необходима разработка эффективной конкурентной бизнес - стратегии. Для того чтобы она стала действительно эффективной, необходима выработка методики оценки деятельности, позволяющая определить текущую ситуацию на предприятии сферы услуг, выявить сильные и слабые стороны, дать рекомендации по ее улучшению.

Более точный учет отраслевой специфики предприятий сферы услуг в необходимость разработки методического обеспечения процесса формирования конкурентной бизнес - стратегии определили актуальность исследования.

Цель исследования состоит в разработке конкурентной бизнес - стратегии предприятия.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие основные задачи, отражающие логику и структуру исследования:

- рассмотреть конкурентную бизнес-стратегию как объект управления;
- определить современные проблемы оценки и анализа конкурентной бизнес-стратегии предприятия;
- провести мониторинг факторов организационной среды ООО «БРО»;
- осуществить анализ и выявление проблем в существующей системе управления конкурентной бизнес-стратегии ООО «БРО»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления конкурентной бизнес-стратегии ООО «БРО»;
- оценить социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий и провести оценку рисков.

Объектом изучения бакалаврской работы является предприятие ООО «БРО».

Предметом изучения бакалаврской работы выступают методы и инструменты разработки конкурентной бизнес - стратегии предприятия.

Теоретическими основами бакалаврской работы послужили научные труды как российских, так и иностранных исследователей, опубликованные как в виде отдельных работ, так и в периодической печати. Одними из первых исследовали особенности становления конкурентной среды в России и предложили пути ее оценки Г.Л. Азоев, И.Л. Акулич, Г.Л. Багиев, Л.Е. Басовский, А.В. Беляевский, С.Г. Божук, Г.А. Васильева, Т.А. Гайденко, С.А. Ким, А.Ф. Крюков., В.В. Липчук, Т.Д. Маслова, Р.Г. Фатхутдинов Р.Г., Л.В. Юшкова и другие.

Состояние оценки конкурентной среды, применение антимонопольного регулирования в отраслях отражено в работах зарубежных теоретиков Аакера Д, Дибба С., Дойль П., Котлера Ф., Ламбена Ж., Портера М., Шонесси Дж. и многих других авторов.

Методологической основой написания бакалаврской работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности

различных методов: опроса и анкетирования, группировки и сравнения, анализа и экспертных оценок.

Основным источником информации для написания бакалаврской работы послужила бухгалтерская отчетность исследуемого предприятия, а также его внутренние данные статистической отчетности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем бакалаврской работы составляет 108 страниц, содержит 51 таблиц и 14 рисунков. Список использованных источников включает 40 наименований.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Конкурентная бизнес-стратегия как объект управления

На современном этапе организация рассматривается как открытая система, результаты деятельности которой определяются позицией на рынке, способностью к развитию персонала, производительности, инновациям, качеством товаров и услуг. Компанию, действующую на рынке, целесообразно анализировать с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими участниками рынка. Для эффективного функционирования в рамках этой системы каждое предприятие должно учитывать не только собственные цели, задачи и внутренние возможности, но и внешние условия конкурентной среды. Владея информацией о конкурентном окружении, организация имеет возможность прогнозировать, каким образом вести себя на рынке, как отреагируют на ее поведение конкуренты, каковы последствия таких действий. В связи с этим особо значимо исследование конкурентной среды организации, применение современных методов и процедур формирования конкурентной бизнес - стратегии [33].

«Для формирования конкурентной бизнес - стратегии организации на основе расчета количественных и определения качественных показателей, характеризующих конкурентную среду, необходим определенный алгоритм действий. Он представляет собой ряд последовательных этапов, в результате выполнения которых и формируется конкурентная бизнес - стратегия. Этот процесс заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиции предприятия на рынке» - отмечает в своей научной работе Ю.В. Шурчкова, [38].

Далее более подробно понятие «конкурентная бизнес - стратегия» представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Понятия «конкурентная бизнес - стратегия»

Авторы	Определение
Портер М.	конкурентная бизнес - стратегия - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли — то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная бизнес - стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять тем силам, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли [28]
Михалева Е. П.	конкурентная бизнес - стратегия позволяет определить, как достичь конкурентных преимуществ на рынке при акценте на большем привлечении потребителей и какую политику предприятию выбрать по отношению к конкурентам [26]
Кротков А. М.	Под конкурентной стратегией понимают сознательный выбор набора различных действий с целью предоставить покупателю уникальное сочетание ценностей [21]

Из таблицы 1.1, можно сделать вывод, что стратегия конкурентной борьбы – это центральная часть стратегии хозяйствующего субъекта, направленная на развитие собственных конкурентных преимуществ в текущей и долгосрочной перспективе. Конкурентная бизнес - стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, которые принимаются в зависимости от изменения ситуации на рынке, [14]. Кроме того, стратегия конкуренции предусматривает краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке, [22].

Существует множество мнений по поводу стратегий достижения конкурентных преимуществ фирмы. Каждый автор, усложняя или упрощая, объединяя или разграничивая классические стратегические подходы, освещает собственную точку зрения или методику.

Каждая компания, только что созданная или давно существующая на рынке, имеет перед собой цель извлечь как можно больше прибыли по средствам удовлетворения потребностей клиентов. Однако сегодня на рынке розничной торговли наблюдается ситуация жесткой борьбы за покупателя. Поэтому на первый план в деятельности выходит поиск и выбор оптимальной конкурентной бизнес - стратегии предприятия. Для этого фирма обязана четко

оценивать свои возможности в материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсах, а также уметь точно выполнять расчеты эффективности использования этих ресурсов [16].

Существует два основных момента при выборе конкурентной бизнес - стратегии:

1. прибыльность отрасли. Сущность критерия прибыльности заключается в том, что каждая отрасль бизнеса обладает разными возможностями, которые позволяют компаниям в долгосрочной перспективе оставаться прибыльными.

2. факторы, определяющие относительную конкурентную позицию в отрасли. Речь идет о факторах, определяющих привлекательность отрасли с точки зрения прибыльности на протяжении длительного времени, то есть наиболее выгодную конкурентную позицию, [19].

Прибыльность компании и привлекательность отрасли в разные периоды времени могут расти или снижаться, в зависимости от ситуации на рынке. Конкурентная борьба с каждым днем становится сильнее из-за появления новых участников в отрасли, желания стать лидером на рынке, изменчивых предпочтений потребителей, привлекательности той или иной отрасли и др.

Конкурентная бизнес - стратегия должна разрабатываться на основе всестороннего понимания правил конкурентной борьбы, которые определяют привлекательность или прибыльность того или иного вида бизнеса. Конечная цель конкурентной бизнес - стратегии состоит в том, чтобы овладеть этими правилами, а также быть способными изменять их в целях компании.

Правила конкуренции заключаются в пяти движущих конкурентных силах (рисунок 1.1). Совместное действие этих сил определяет способность компании получать в среднем прибыль на вложенный капитал, превышающую стоимость капитала. Суммарная мощь пяти сил различается в зависимости от типа отрасли и может изменяться по мере ее развития. Следует отметить, что вышеперечисленные силы напрямую влияют на прибыльность компании, так

как они воздействуют на цены, издержки и уровень необходимых инвестиций действующих в отрасли фирм.



Рисунок 1.1 - Пять конкурентных сил, определяющих прибыльность отрасли, [28]

Разработке классификации стратегий конкуренции посвящены работы многих известных ученых в области маркетинга: Котлера Ф. [24], Портера М. [28], Траута Дж., Азоева Г. Л. [5], Ривкина С., Челенкова А. П. [4], Юданова А. Ю. [39], и др. В данной бакалаврской работе будут рассмотрены наиболее известные и оригинальные подходы к классификации конкурентных стратегий.

Одним из первых, кто предложил собственную классификацию стратегий конкуренции, стал М. Портер [28]. По его мнению, следует различать три варианта базовых конкурентных стратегий, от которых и стоит отталкиваться компании при формировании собственной стратегии конкуренции: стратегия абсолютного лидерства в издержках, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, [28].

Позже другие авторы дополняли данную классификацию базовых конкурентных стратегий новыми вариантами стратегий. Так, например, Т. Г. Философова в своих трудах выделяет такую самостоятельную конкурентную стратегию, как стратегия фирмы - инноватора, [36].

Основное содержание и существующие разновидности перечисленных стратегий, рыночные условия их реализации и возможные риски представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Содержание и разновидности базовых стратегий конкуренции по теории М. Портера и Т. Г. Философовой [28, 36]

Базовая стратегия	Основное содержание	Разновидности
1. Стратегия абсолютного лидерства в издержках	Достижение конкурентных преимуществ за счет снижения затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и снижения себестоимости продукции, по сравнению с конкурентами	-
2. Стратегия дифференциации	Изготовление особой продукции, модификаций стандартного изделия и привлечение покупателей путем повышения ценности (по сравнению с конкурентами) товара с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания	- Продуктовая дифференциация - предложение продукции с характеристиками и (или) дизайном лучшим, чем у конкурентов; - сервисная дифференциация - предложение более разнообразного и высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам; - дифференциация персонала – наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов; - дифференциация имиджа – создание имиджа организации и (или) товаров, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов
3. Стратегия фокусирования	Концентрация деятельности фирмы в конкретной рыночной нише: на относительно небольшой группе потребителей, части товарного ассортимента или географическом сегменте рынка	- Фокусирование на издержках – сосредоточение усилий компании, работающей в своем целевом сегменте, на снижение затрат; - фокусирование на дифференциации – осуществление компанией дифференциации в своем целевом сегменте
4. Стратегия фирмы инноватора	Выход фирмы на рынок с новым, оригинальным товаром (услугой),	-

	обеспечивающим длительное устойчивое конкурентное преимущество	
--	--	--

Один из наиболее известных авторов многочисленных трудов, посвященных сфере маркетинга, Ф. Котлер классифицирует конкурентные стратегии в зависимости от занимаемой конкурентной позиции компании на рынке. Согласно теории Ф. Котлера, на любом рынке существуют компании лидеры, претенденты на лидерство, последователи и обитатели ниш [24].

Аналогичным по содержанию классификации конкурентных стратегий Ф. Котлера является вариант классификации стратегий конкурентной борьбы, разработанный Дж. Траутом и Э. Райсом. Данные авторы также рекомендуют основывать выбор конкурентной бизнес - стратегии на определении конкурентной позиции предприятия на рынке и выделяют 4 ключевых рыночных роли компании: лидеры рынка, ближайшие преследователи рынка, середнячки отрасли, небольшие нишевые игроки. Данным конкурентным позициям соответствуют следующие базовые стратегии конкуренции: оборонительная война, наступательная война, фланговая война, партизанская война, - содержание которых в значительной мере совпадает с характеристикой аналогичных стратегических направлений у Ф. Котлера, [24].

Одной из наиболее своеобразных можно назвать классификацию стратегий конкуренции, разработанную Юдановым А. Ю. Данная классификация была сформирована автором на основе теории типов конкуренции, предложенной в 1935 г. Л. Г. Раменским, и научной работы Х. Фризевинкеля, посвященной классификации компаний в зависимости от этапов жизненного цикла. Классификации, предложенные этими учеными, по мнению автора, хорошо сочетаются между собой и позволяют сформировать наиболее оптимальную классификацию конкурентных стратегий, [39].

Согласно теории Юданова, выбор определенного варианта конкурентной бизнес - стратегии предприятия зависит от трех параметров: первичного - уровня специализации бизнеса (стандартный или специализированный) и двух вторичных - масштаба деятельности фирмы (глобальный или локальный) и отношения компании к рынку (изменение

рынка, приспособление к рынку). Если компания занимается выпуском обычных, широко распространенных товаров и услуг, то ее деятельность можно назвать стандартной. И тогда важнейшей характеристикой, определяющей содержание ее стратегии, становится масштаб дела: глобальный или локальный. В случае ведения специализированного бизнеса фирма сосредотачивается на производстве сравнительно редко встречающихся (или вообще отсутствующих) на рынке товар и услуг. При этом организация может пойти либо по пути адаптации к особым запросам рынка, например, учитывать пожелания отдельных групп потребителей, либо попытаться выгодно для себя изменить требования рынка, например, создав невиданный, принципиально новый класс товаров или добившись радикальной перемены стереотипа поведения в потреблении определенной услуги, [26].

На основе распределения компаний по указанным параметрам выбора стратегий конкуренции Юданов [39] построил так называемое поле конкурентных стратегий, которое включает четыре базовых варианта стратегий: виолентная стратегия, пациентная стратегия, коммутантная стратегия и эксплерентная стратегия.

Также для облегчения процесса выбора направления конкурентной бизнес - стратегии и максимизации исключения ошибок автор произвел соотношение поля стратегий конкуренции со стадиями жизненного цикла предприятия. При этом он выделил следующие основные этапы жизненного цикла компании:

1. Коммутант («серая мышь») – отправная точка развития компании. на данной стадии жизненного цикла только что организованная фирма характеризуется небольшими размерами, отсутствием высокопроизводительного оборудования, специальных познаний, научно-технических разработок и т. д. Еще одной отличительной чертой данного этапа жизненного цикла предприятия является универсальный мелкий характер производства;

2. Эксплерент («первая ласточка») – еще один вариант начала деятельности компании. Отличается наличием у небольшой фирмы принципиальных нововведений: нового, до этого не существовавшего товара, новой концепции потребительского поведения и т. д. Таким образом, профиль производства компании на данном этапе жизненного цикла можно считать экспериментальным;

3. Пациент («хитрая лиса») – вторая стадия развития предприятия, характеризующаяся постепенным ростом размеров компании, специализированным профилем производства;

4. Виолент:

- «гордый лев» - данная стадия жизненного цикла соответствует пиковой точке роста фирмы максимальным уровнем прибыли, достигающимся за счет производства и продажи товаров массового спроса;

- «могучий слон» - стадия зрелости крупной компании. Отличается стабильно высоким уровнем прибыли, активным расширением географических границ рынка с целью занятия доминирующих позиций и увеличением ассортимента предлагаемых товаров и услуг. Положение «могучего слона» очень устойчиво: компания может пребывать в нем столетие и даже больше;

- «неповоротливый бегемот» - заключительная стадия существования компании. Сохранив гигантские размеры, такая фирма обрастает бесчисленными второстепенными производствами, становится малоуправляемой, окончательно утрачивает динамизм и прибыльность. Благодаря огромным размерам и мощи такое положение компании не ведет к немедленному краху: действие развивается десятилетиями. Принципиальных выходов из этой ситуации лишь два: либо избавление от неэффективных производств путем их ликвидации или распродажи (дезинвестиции) и возвращение к стадии «могучего слона», либо поглощение более удачливыми конкурентами, заменяющее конец истории фирмы, [39].

Виолентная стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства. Фундаментальный источник сил — массовое производство продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам. Последовательность этапов жизненного цикла предприятия изображена на рисунке 1.2.

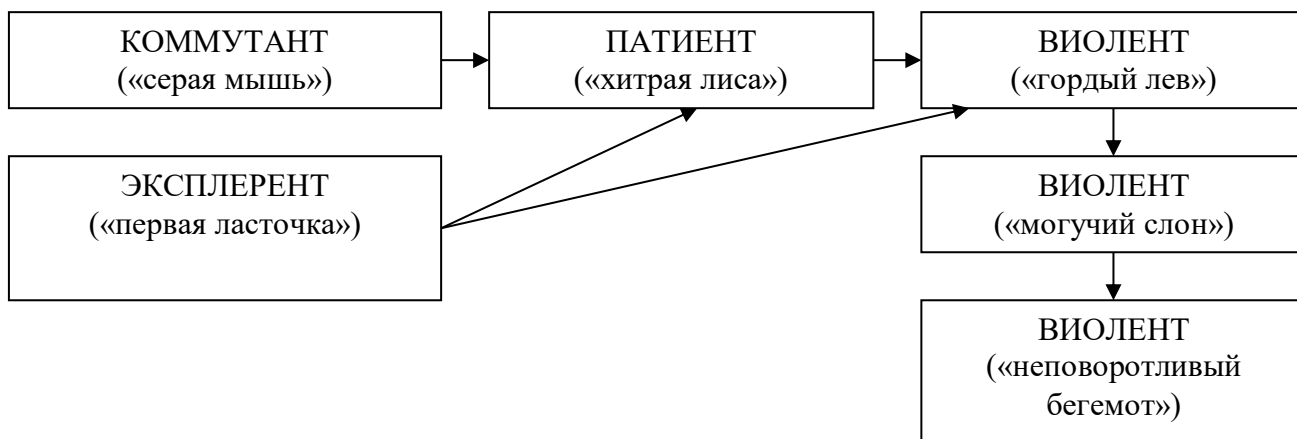


Рисунок 1.2 – Жизненный цикл предприятия по теории Юданова, [39]

Поле стратегий конкурентной борьбы Юданова А. Ю. в соотношении с этапами жизненного цикла фирмы представлено на рисунке 1.3. Цифрами на данном рисунке обозначены этапы жизненного цикла предприятия: 1 – виоленты («гордый лев», «могучий слон», «неповоротливый бегемот»), 2 – эксплерент («первая ласточка»), 3 – коммутант («серая мышь»), 4 – пациент («хитрая лиса»); буквами – оси сравнения: А – стандартный бизнес, Б – специализированный.

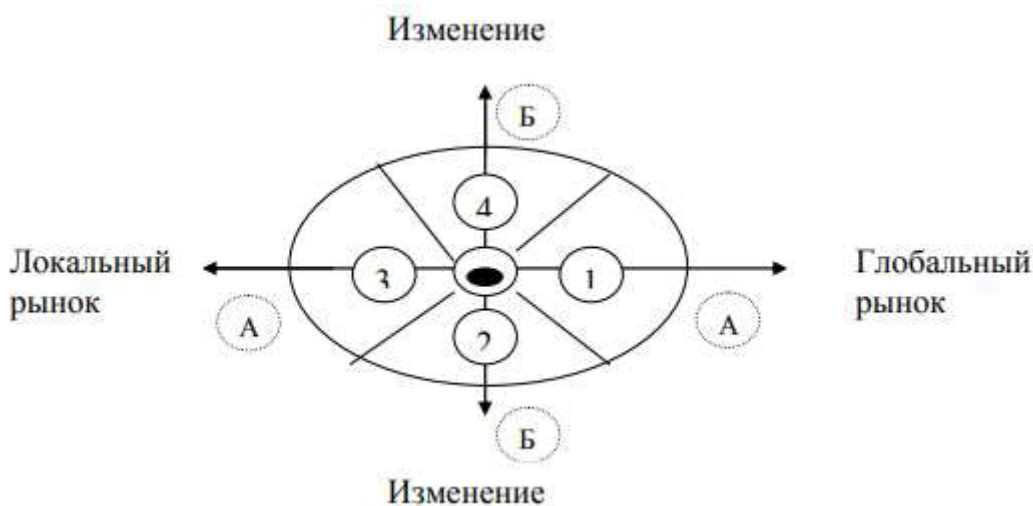


Рисунок 1.3 – Поле стратегий конкурентной борьбы по теории Юданова, [39]

Характеристика базовых стратегий конкуренции, выделенных Юдановым А. Ю., в соотношении с этапами жизненного цикла фирмы приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Классификация конкурентных стратегий в соотношении с этапами жизненного цикла предприятия по теории Юданова А. Ю., [39]

Наименование конкурентной бизнес - стратегии	Этап жизненного цикла компании	Содержание конкурентной бизнес - стратегии с учетом стадии жизненного цикла компании
1. Коммутантная стратегия	Компания-коммутант («серая мышь»)	Максимально гибкое удовлетворение только что образовавшейся фирмой небольших по объему (локальных) потребностей рынка
2. Эксплерентная (пионерская) стратегия	Компания – экс-плерент («первая ласточка»)	Конкурентная бизнес - стратегия фирмы, находящейся на начальном этапе жизненного цикла, ориентированная на радикальные нововведения
3. Пациентная стратегия	Компания-пациент («хитрая лиса»)	Стратегия конкурентной борьбы компании, пребывающей на стадии динамичного роста, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества и достаточно высокой цены. Стратегия фокусирует усилия компании на определенном сегменте потребителей, для которых продукция этой компания становится незаменимой
4. Виолентная стратегия	Компания-виолент:	Стратегия конкурентной борьбы крупного развитого предприятия, состоящая в ставке на снижение издержек производства, которое достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров. В процессе реализации данной стратегии фирма активно использует преимущества, создаваемые широко-масштабными научными исследованиями, развитой сбытовой сетью и крупными рекламными кампаниями. Главная цель данной стратегии – достижение доминирующих позиций на обширном рынке, по возможности, с вытеснением с него конкурентов
	- «гордый лев»	Виолентная стратегия направлена на одновременное повышение темпов роста прибыли от продажи и незначительном снижении издержек производства путем использования новых более экономичных технологий, рассмотрения возможности употребления более дешевых, сырья и материалов.
	- «могучий слон»	Виолентная стратегия направлена на стабилизацию уровня прибыли и значительное снижение издержек. За счет высвободившихся денежных средств компания расширяет ассортимент продукции и

		географические границы рынка, запускает функционирование смежных производств.
--	--	---

Наименование конкурентной бизнес - стратегии	Этап жизненного цикла компании	Содержание конкурентной бизнес - стратегии с учетом стадии жизненного цикла компании
	- «неповоротливый бегемот»	Виолентная стратегия направлена на избавление от убыточных производств и снижение издержек на сохраняемых предприятиях. Высвободившиеся средства необходимо направить на поддержание сохраненных производств и возврат к стадии «могучего слона»

Еще одной моделью классификации стратегий конкуренции, объединяющей многие из предложенных другими авторами стратегических направлений, является классификация стратегий конкурентной борьбы, данная Азоевым Г. Л. и Челенковым А. П. [5]

Согласно мнению данных авторов, стратегия конкурентной борьбы компании должна формироваться в зависимости от имеющихся у нее конкурентных преимуществ. Азоев и Челенков выделяют пять ключевых конкурентных преимуществ, пребывание которых возможно в активе предприятия, и соответственно, пять конкурентных стратегий, представляющих основу конкурентного поведения компании на рынке и наиболее эффективное использование имеющихся конкурентных преимуществ, [4].

Характеристика базовых направлений конкурентной бизнес - стратегии, выделенных Азоевым Г. Л. и Челенковым А. П., и представленных на рисунке 1.4, дана в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Характеристика стратегий конкуренции по теории Азоева Г. Л., Челенкова А. П., [5]

Наименование конкурентной бизнес - стратегии	Содержание стратегии
1. Стратегия снижения себестоимости	Стратегия ориентирует на снижение издержек производства за счет массового выпуска стандартной продукции с целью вытеснения конкурентов с более высокой себестоимостью, а, значит, и ценой на аналогичные товары и увеличения своей рыночной доли.

Наименование конкурентной бизнес - стратегии	Содержание стратегии
2. Стратегия дифференциации продукции	Стратегия основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия.
3. Стратегия сегментирования рынка	Стратегия направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации. Обеспечив комплексное обслуживание потребителей целевого сегмента, компания может занять устойчивую лидирующую позицию в данной части рынка.
4. Стратегия внедрения новшеств	Стратегия основывается на концентрации усилий компании на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т. п. с целью опережения конкурентов и единоличного освоения рыночной ниши, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала.
5. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Стратегия нацелена на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. В основе данной стратегии лежит принцип выбора и реализации проектов, наиболее рентабельных в текущих условиях рынка.

В завершении анализа различных авторских подходов к классификации стратегий конкурентной борьбы можно отметить, что некоторые виды базовых конкурентных стратегий встречаются у многих авторов и имеют одинаковую сущность и содержание, несмотря на различия в названии.

Одними из наиболее часто встречающихся в авторских классификациях конкурентных стратегий являются стратегия снижения издержек и стратегия фокусирования. напротив, одной из наиболее редко встречающихся можно назвать стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, описанная Азоевым Г. Л. и Челенковым А. П.

Обобщая подходы разных авторов, Шурчкова Ю.В. [38] в своей научной работе разработала матрицу «положение организации - структура рынка», которая позволяет формализовать процесс принятия решения, упрощать процедуру выбора, поставив его в зависимость от двух



Рисунок 1.4 – Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества, согласно теории Азоева Г. Л. и Челенкова А. П., [5]

переменных: рыночной доли организации и типа рынка, на котором она действует (рисунок 1.5).

При построении матрицы учитывались различные теоретические и практические подходы, отраженные в научной литературе по вопросам анализа конкурентной среды и формировании конкурентной бизнес - стратегии. Матрица представляет собой объединение положений микроэкономической теории, стратегического менеджмента и теории организации промышленности. С одной стороны, учитывается специфика строения рынка и соответственно преобладание ценовых или неценовых методов конкуренции на нем. С другой стороны, используются теоретические разработки по вопросам формирования конкурентной бизнес - стратегии для лидеров, аутсайдеров рынка, организаций, занимающих среднюю позицию.

	Увеличение уровня концентрации, барьеров входа/выхода, дифференциации
--	---

	Тип рынка				
	Рыночная доля организации	Абсолютная конкуренция	Монополистическая конкуренция	олигополия	Ситуация, близкая к монополии
Увеличение доли рынка организации	До 5%	Стратегия низких издержек	Стратегия наилучшей стоимости	Стратегия обороны	Уход из отрасли
	5-15%		индивидуализация имиджа	Расширение ассортимента, поиск новых сегментов	Стратегия вакантной ниши
	15-35%	Атака на мелких конкурентов	наступления на лидера		-
	35-45%	-	Укрепление и оборона	Расширение границ рынка, поиск новых потребителей	-
	Более 45%	-		Сохранение существующей стратегии	Действия организации ограничиваются антимонопольными органами

Рисунок 1.5- Матрица «положение организации - структура рынка», [37]

Методологической базой построения матрицы служат рыночная доля организации, которая наиболее полно отражает ее положение на рынке, а также тип рынка, на котором она действует. Тип рынка в первую очередь влияет на то, какие методы в достижении цели будут эффективны. Рыночная доля организации сопоставляется с количеством и положением конкурентов, что обеспечивается определением типа рынка.

Верно выбранная конкурентная бизнес - стратегия приведет компанию к достижению определенных конкурентных преимуществ, выгодной конкурентной позиции, способной обеспечить высокую прибыль и завоевать потребителя. Для этого предприятие должно провести глубокий анализ своей конкурентной позиции, что будет представлено во 2 главе бакалаврской работы.

1.2 Современные проблемы оценки и анализа конкурентной бизнес-стратегии предприятия

Алгоритм анализа и формирования конкурентной бизнес - стратегии предприятия представлен на рисунке 1.6.

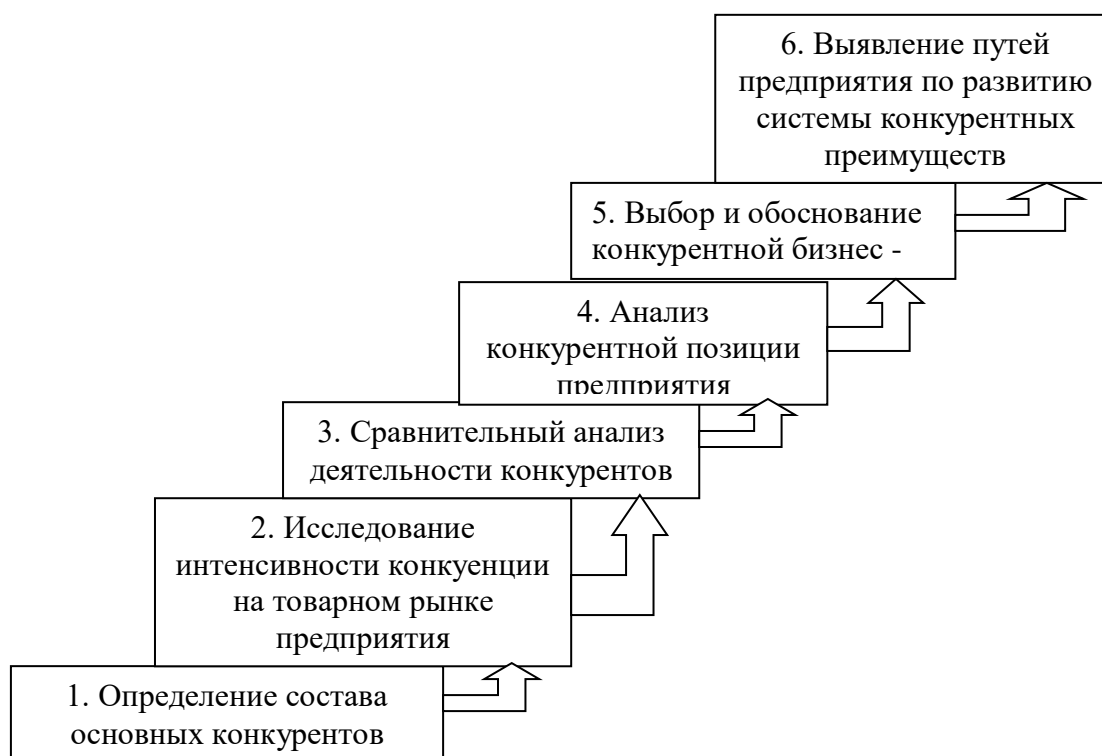


Рисунок 1.6 – Алгоритм анализа и формирования конкурентной бизнес - стратегии предприятия [21]

Многие профессора, ученые и маркетологи, такие как М. Портер, Ф. Котлер, Дж. Траут, Э. Райс и др., использовали разные подходы к формированию конкурентной бизнес - стратегии на основе позиции или деятельности компании на рынке. Рассмотрим примеры данных подходов (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Подходы к формированию конкурентных стратегий с точки зрения разных авторов

Автор подхода	Основа формирования конкурентной бизнес - стратегии	Сущность подхода

М. Портер [28]	Конкурентные преимущества: низкие издержки и	Выявил, что значимость сильной и слабой стороны компании определяется ее способностью максимально снизить издержки или добиться
----------------	--	---

Окончание таблицы 1.5

Автор подхода	Основа формирования конкурентной бизнес - стратегии	Сущность подхода
	дифференциация продукта	большей дифференциации своего продукта по сравнению с продуктами конкурентов
Дж. Траут и Э. Райс	Формирование стратегий с точки зрения так называемых маркетинговых войн	Формирование стратегического квадрата, который может быть построен для любой отрасли и включает 4 стратегии
Ф. Котлер [24]	Роль компании на целевом рынке	Приписывает компании в зависимости от ее роли на рынке определенный стиль поведения.
Кеничи Омае [29]	Стратегический взгляд на факторы, необходимые для успеха компании на рынке	В рамках модели выделил 3 ключевых фактора успеха компании – 3 главных игрока: компания, клиент, конкуренты
Роберт Пино	Принципы японского боевого искусства Айкидо	Разработал политику компании, обеспечивающую защиту своих позиций и совершенствование организации и бизнес-процессов
А.Ю Юданов [39]	Соотношение компаний и их характеристик с определенным типом биологического поведения	Разработал четыре типа конкурентных стратегий организаций, ориентированных на разные условия среды и разные ресурсы, находящиеся в их распоряжении
Г.Л. Азоев [3]	Поведение компании на рынке	Описал схему обеспечения преимуществ над конкурентами и сформировал стратегии управления предприятием

Помимо приведенных в таблице подходов к формированию конкурентных стратегий следует рассмотреть методику разработки стратегии, приведенную в учебном пособии по маркетингу, автор которой – Л.А. Данченко. Он выделяет несколько этапов данного процесса:

1. Проведение анализа. Данный этап включает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды организации;
2. Разработка миссии фирмы. Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей;

3. Определение целей фирмы. Компания может выбрать одну из этих целей или попытаться достичь сразу всех. Цели должны быть ясными, измеримыми и достижимыми;

4. Разработка общей стратегии. Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение некорректных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы;

5. Определение механизма контроля. Аудит служит основным инструментом стратегического контроля, кроме того, он обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга компании, [20].

После рассмотрения и изучения методик формирования стратегий предприятия была предложена модель разработки стратегии предприятия (рисунок 1.7).

Согласно представленной на рисунке 1.7 методике разработки конкурентной бизнес - стратегии предприятия, первым этапом на пути выбора стратегии конкуренции является формулирование миссии организации.

Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение некорректных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы. Под миссией организации понимают ее философию и предназначение, смысл существования на рынке, отличие данной организации от остальных, ее уникальность [23].

Критерии выявления ближайших конкурентов также могут формироваться в зависимости от специфики рынка функционирования предприятия: например, для рынка продуктов питания, в силу многообразия функционирующих на нем продавцов, одним из наиболее существенных

критериев будет являться фактор географической близости местоположения конкурента к анализируемой компании.

Как становится ясно из данного определения миссии организации, именно в формулировке миссии заключаются ключевые стратегические цели предприятия, которые представляют собой долгосрочные планы компании на предмет ее дальнейшего существования. Определение стратегических целей предприятия является вторым этапом процесса разработки конкурентной бизнес - стратегии фирмы.

Ф. Котлер [28] считает, что миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

1. История фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее стиль и профиль деятельности, место на рынке и т.п.;

2. Существующий стиль поведения и способ действия управленческого персонала и собственников;

3. Состояние среды функционирования предприятия;

4. Ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

5. Отличительные особенности, которыми обладает предприятие.

На третьем этапе данного процесса необходимо провести анализ внутренней и внешней среды предприятия, характеризующийся многообразием рассматриваемых в его процессе аспектов.

В контексте разработки конкурентной бизнес - стратегии наибольшее значение приобретает рассмотрение деятельности анализируемого предприятия и его основных конкурентов, поэтому анализ и внешней среды предприятия во всем своем объеме сводиться к глубокому анализу текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования (четвертый этап) и изучению основных элементов ее внутренней среды в сравнении с аналогичными показателями деятельности ближайшего конкурентного окружения [8].

Анализ текущего конкурентного положения компании на рынке осуществляется с помощью специально разработанного алгоритма действий, этапы которого выделены на рисунке 1.7 пунктирной линией.

Таким образом, на пятом этапе процесса разработки конкурентной бизнес - стратегии необходимо избрать круг основных конкурентов предприятия.

От состава анализируемых предприятий-конкурентов будет зависеть полнота и качество анализа, а также значимость и трудоемкость его результатов. В состав анализируемых организаций обычно входят конкуренты, производящие аналогичную продукцию, имеющие объем реализации в натуральном и стоимостном выражении наиболее близкий к соответствующим значениям рассматриваемого предприятия, отличающиеся соизмеримыми с искомой компанией масштабами деятельности и т. д. Такой подход позволяет выбрать достаточно узкий круг объектов анализа и, следовательно, сократить объем последующей аналитической работы. Критерии выявления ближайших конкурентов также могут формироваться в зависимости от специфики рынка функционирования предприятия: например, для рынка продуктов питания, в силу многообразия функционирующих на нем продавцов, одним из наиболее существенных критериев будет являться фактор географической близости местоположения конкурента к анализируемой компании [23].

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

Методические рекомендации по анализу рыночной доли конкурентов, всей процедуры анализа конкурентных преимуществ изложены в работах многих отечественных и зарубежных ученых и специалистов, но наиболее четко, упорядочено и концентрировано они приводятся в трудах Азоева Г. Л. [3]

Методологической основой анализа конкурентной ситуации является идея рыночной доли, которая рассматривается как часть ресурсов,

обращающихся на рынке. Размер доли определяет возможность влияния компании на рынок и на конкурентов. Чем выше доля, тем шире доступ к ресурсам, тем выгоднее их размещение и выше степень свободы в деятельности фирмы.

В зависимости от величины рыночной доли фирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию. Для корректного (с точки зрения сопоставимости) расчета и анализа рыночной доли принципиально важными являются три обстоятельства:

- продукция, по которой определяются доли конкурентов, должна относиться к одной и той же классификационной группе Общероссийского классификатора продукции;

- рассматриваемая географическая граница рынка должна быть одна для всех анализируемых предприятий;

- расчет должен производиться для фиксированного интервала времени.

Динамика доли достаточно объективно характеризует круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы, а также цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты компанией на рассматриваемом рынке [11].

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

Следующим этапом определения текущей рыночной позиции предприятия является оценка рыночного потенциала предприятия в сравнении с его основными конкурентами.

Под рыночным потенциалом понимается возможность хозяйствующего субъекта, не обязательно напрямую связанная с его долей на рынке, оказывать

решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем рынке и (или) затруднять доступ на него другим хозяйствующим субъектам, [32].

При измерении рыночного потенциала могут применяться три подхода:

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

В практике маркетинговой деятельности наиболее часто используется последний из перечисленных подходов. Анализ эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и использования ими производственных мощностей также может производиться различными способами, но наиболее широкое применение получила методика оценки рыночного потенциала, предложенная Завьяловым П. С. [19] Данный метод относится к категории экспертно-оценочных. Суть его заключается в составлении определенного перечня характеристик, раскрывающих потенциал любой компании, и последующей оценке важности каждого критерия и уровня его реализации на предприятии. на основе данных показателей вычисляется значение потенциала организации, которое по величине должно стремиться к 1000: чем выше данный показатель, тем более эффективно используются потенциальные внутренние возможности предприятия. низкий уровень потенциала говорит о необходимости использования в полной мере тех индикаторов его подсистемы, которые были оценены экспертами негативно. необходимо также отметить, что оценка рыночного потенциала рассматриваемой организации осуществляется в сравнении с ее ближайшими конкурентами, [25].

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

В начале рассмотрения товарной политики анализируемых предприятий необходимо провести анализ товарного ассортимента искомой компании с позиций его ассортиментного представления и динамики товарооборота основных ассортиментных групп товаров.

Для анализа товарной политики одно из центральных значений также имеет расчет показателей широты и полноты ассортимента, предлагаемого компанией, в сравнении с ее основными конкурентами.

Широта ассортимента – это количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных ассортиментных групп.

Полнота (глубина) ассортимента – способность набора товаров однородной группы удовлетворять одинаковые потребности, характеризующаяся количеством видов, разновидностей и наименований товаров однородной ассортиментной группы, [25].

Наряду с рассмотрением товарной политики анализируемых предприятий большое значение имеет выявление особенностей проводимой ими ценовой политики.

Первичное положение в анализе ценовой политики анализируемых фирм должно занимать выявление особенностей ценообразования и формирования системы скидок на искомом предприятии. Далее следует провести анализ цен на аналогичную продукцию всех рассматриваемых компаний и определить их динамику.

По результатам анализа товарной и ценовой политики исследуемого предприятия в сравнении с его ближайшими конкурентами также следует провести оценку конкурентоспособности услуг, предлагаемых потребителям анализируемыми компаниями [34].

Следующими составляющими комплекса маркетинга, по которым будет производиться сравнение анализируемых предприятий, являются применяемые ими сбытовая политика и политика продвижения.

Анализ товародвижения в сбытовой сети включает сравнительную оценку скорости выполнения заказов; возможности срочной доставки товаров;

готовности принять товар обратно, если в нем обнаружен дефект; возможности пользоваться различным видом транспорта и обеспечивать необходимые объемы разовых поставок в зависимости от требований покупателей; эффективности службы сервиса; уровня организации складской сети; наличия достаточных уровней страховых запасов; цен по доставке товаров [19].

Под анализом политики продвижения понимается рассмотрение перечня применяемых на предприятии способов стимулирования реализации продукции и частоты их использования, а также сравнение полученных данных с аналогичными данными предприятий-конкурентов. Еще одним аспектом рассмотрения политики продвижения является наличие, организационная структура и функциональные обязанности службы маркетинга в каждой анализируемой компании.

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

Распределение рыночных долей позволяет выделить ряд стандартных положений компаний на рынке. Главным образом, речь идет о лидерах рынка — с максимальными значениями долей, предприятиях аутсайдерах — занимающих самые скромные позиции, и некоторых промежуточных группах. В научной литературе рекомендации на этот счет сводятся к определению пограничных значений долей, которые определяют принадлежность предприятия к той или иной группе. Эти границы представляют собой абсолютные значения, вырабатываемые на основе анализа рыночной позиции конкурентов на конкретных товарных рынках. Частный характер такого рода рекомендаций, а также динамичность конкурентных отношений не позволяют использовать получаемые оценки для других товарных рынков и временных периодов, [12].

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

Следующими этапами процесса разработки маркетинговой стратегии конкуренции служат оценка альтернативных вариантов конкурентной бизнес - стратегии с учетом их экономической эффективности и их корректировка на основе анализа план/факт. на данных стадиях необходимо определить будет ли эффективна выбранная стратегия конкуренции не с точки зрения достижения поставленных целей, а с позиции достижения планируемой прибыли от реализации данной стратегии и произвести, если понадобится, коррекцию выбора стратегии [38].

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

Заключительным этапом разработки конкурентной бизнес - стратегии является определение экономической эффективности мероприятий, направленных на реализацию стратегии. В теории существуют различные способы оценки экономической эффективности деятельности предприятия (таблица 1.6).

Таким образом, оценив экономическую эффективность реализации конкурентной бизнес - стратегии, пойдем, насколько эффективные мероприятия были предложены. Это важный момент в рамках общего анализа, так как в результате реализации стратегии компания намерена заполучить определенные конкурентные преимущества. Именно обладая данными преимуществами, компания способна вести эффективную конкурентную борьбу, что в результате обеспечит определенный уровень прибыли.

Таблица 1.6 - Способы расчета экономической эффективности предприятия

Показатели	Формулы для расчета	Условные обозначения
1. Величина дополнительного товарооборота в результате реализации стратегии	$T_d = (T_c * \Pi * D) / 100$	T_c - среднедневной товарооборот до применения стратегии (вследствие применения стратегии), руб.; D - количество дней учета реализации стратегии, дни; Π - прирост среднедневного товарооборота по сравнению с дорекламным, %.
2. Экономическая эффективность выбранной стратегии	$\Theta = T_d - Z$	2. Экономическая эффективность выбранной стратегии
3. Рентабельность стратегических мероприятий	$P = (\Theta * 100\%) / Z$	
4. Определение точки безубыточности	$T_b = (VP * Z_{\text{пост}}) / (VP - Z_{\text{пер}})$	VP - выручка предприятия, руб.; $Z_{\text{пост}}$ - затраты предприятия постоянные, руб.; $Z_{\text{пер}}$ - затраты предприятия переменные, руб.

Как становится ясно из вышеприведенного материала, процесс разработки стратегии конкурентной борьбы достаточно сложен и трудоемок. Центральное место в его структуре занимает именно аналитический этап рассмотрения текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования, данный анализ будет приведен автором в следующей главе бакалаврской работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для формирования конкурентной бизнес - стратегии организации на основе расчета количественных и определения качественных показателей, характеризующих конкурентную среду, необходим определенный алгоритм действий. Он представляет собой ряд последовательных этапов, в результате выполнения которых и формируется конкурентная бизнес - стратегия. Этот процесс заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиции предприятия на рынке.

Верно выбранная конкурентная бизнес - стратегия приведет компанию к достижению определенных конкурентных преимуществ, выгодной конкурентной позиции, способной обеспечить высокую прибыль и завоевать потребителя. Процесс разработки стратегии конкурентной борьбы достаточно сложен и трудоемок. Центральное место в его структуре занимает именно аналитический этап рассмотрения текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования.

«ПАПА'S beer garage» – атмосферный гастронаб, где клиента ждёт более трёх десятков сортов пенного и щедрый выбор настоящей мужской еды. Интерьер заведения выдержан в трендовой концепции лофт и гаражной тематике. «ПАПА'S» – идеальное место для встреч в мужском кругу и шумных девичьих компаний, которым по душе брутальный стиль досуга.

Проведенный SWOT-анализ деятельности гастронаба «ПАПА'S beer garage» позволяет сделать вывод о возможности применения в настоящее время одной стратегий повышения конкурентоспособности гастронаба «ПАПА'S beer garage»: стратегии усиления позиции на рынке. Применение этой стратегии должно базироваться на конкретных поставленных целях гастронаба «ПАПА'S beer garage».

2020 год внес коррективы в деятельность абсолютно всех бизнес-организаций всего мира, Красноярск не стал исключением. Одной из наиболее пострадавших отраслей бизнеса от условий пандемии коронавируса 2019

стала сфера общественного питания. Однако даже после снятия ограничений на работу заведений общественного питания в крае, у гастропаба «ПАПА'S beer garage» есть ряд угроз для развития, поскольку длительный период режима самоизоляции привел к длительной потере доходов части населения края, снижения покупательской доходности потенциальных потребителей. Эти изменения в жизни потребителей приводят к оттоку большого сегмента потребителей из заведений средней ценовой категории в заведения с ценами ниже среднего, поскольку снижение доходов и страх за будущие доходы в условиях нестабильности ситуации в стране приводит к пересмотру уровня трат, особенно на заведения общественного питания, не являющиеся жизненно необходимыми тратами.

Кроме того еще до пандемии коронавируса 2019 в мире, в России единственным сегментом сферы общественного питания с высокими темпами роста с 2016 года был сегмент фастфуда и стритфуда, затяжной кризис, падение рубля, снижение покупательской способности населения и как следствие пересмотр структуры расходов потребителей привел к оттоку клиентов в более дешевые и простые (по затрату времени и уровню обслуживания) формат общественного питания. По этой причине для гастропаба «ПАПА'S beer garage» актуальным направлением развития будет открытие заведения формата продажи готовых блюд домашней кухни по недорогим ценам. Приведем алее причины выбора данного формата:

1. В настоящий момент нельзя исключать и вторую волну пандемии со строгими ограничениями на осень 2021 года, по этой причине в настоящий момент развитие форматов общественного рационально только через доставку и через продажу готовых блюд (на вынос)

2. Данный формат позволит и без ограничений на работу заведений общественного питания вести полный цикл обслуживания заведений общественного питания.

3. Образ жизни человека в мегаполисе становится все более быстрым и занятым, быстрое, вкусное, недорогое, а главное, полезное питание, похожее

на домашнее будет пользоваться значительным спросом даже при снижении доходов потребителей и пересмотре их структуры расходов.

Формированию конкурентной бизнес – стратегии гастропаба «ПАПА'S beer garage», а, следовательно, и определенного уровня конкурентоспособности организации будет способствовать разработка мероприятий расширения сфер деятельности и внедрения дополнительных услуг в гастропабе «ПАПА'S beer garage».

Можно сделать вывод, что проект рекомендован к реализации, потому что поможет ГК «Bellini Group» привлечь новых покупателей в сеть заведений холдинга и увеличить в последующем свою прибыль.

При расчете на основании методики среднего чека и пропускной способности столовой на вынос нами была определена выручка от оказания услуг в размере 22709,3 тыс.руб. при себестоимости оказания услуг 15965,19 тыс.руб. Данные мероприятия будут окупаться за период менее года при уровне посещаемости от 40% от общего объема потенциальных потребителей . Таким образом, гастропаб «ПАПА'S beer garage» сможет получить 9090,9 тыс.руб. дополнительной прибыли, которая будет направлена на развитие организации, ее совершенствования и укрепления позиций на рынке, дальнейшего расширения количества коммерческих услуг. Кроме того, при открытии столовой на вынос гастропаба «ПАПА'S beer garage» расширит степень своей социальной ориентации, поскольку предприятие реализует систему бесплатного питания на работе для персонала предприятия; а также реализация блюд клиентов будет реализовываться по сниженным торговым надбавкам для поддержки наименее обеспеченных слоев населения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2019 г. – Москва : Кнорус, 2019. – 540 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: [офиц. текст по сост. на 17 апр. 2019 г.] / кол. авт. Российская Федерация. Законы - Москва: Омега-Л, 2019. – 681 с.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. - 496 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - Москва: Новости, 2018. - 255 с.
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев — Москва:ЦЭИМ, 2018.-208 с.
6. Анализ конкурентной среды предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://krsk.fas.gov.ru>.
7. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 344с.
8. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. – Москва: Финпресс, 2018. – 272 с.
9. Виханский, О. С. Стратегическое управление учебник / О. С. Виханский.- Москва : Гардарика, 2017. – 296 с.
10. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник. / О. С. Виханский. - Москва: Гардарика, 2019. - 296 с.
11. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент / О. Д. Волкогонова. – Москва : Форум ИНФРА - М, 2018. - 254 с.
12. Воронов, А. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель / А. Воронов, С. Рубанов // Маркетинг. - 2010. - № 3. - С. 31- 37.
13. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – Москва: Омега – Л, 2018. – 472 с.
14. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций.

- Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2018. - 93 с.

15. Горностаева А.Н. Стратегический менеджмент. – Москва: Издательство БГТУ, 2017. – 107 с.

16. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Э.С. Гроув. – Москва: Филин, 2018. – 280 с.

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

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

19. Завьялова П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Российский экономический журнал. – 2018. - № 12. – С. 50 – 55.

20. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б.Карлофф - Москва: Экономика, 2015.- 239с.

21. Кротков А. Некоторые методические аспекты конкурентного анализа / А. Кротков // Маркетинг. – 2018. - № 2. – С. 48 – 49.

22. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом . -2015.- № 2.- С.56-64.

23. Ландреви, Ж., Теория и практика менеджмента / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон, Д. Меркатор.: перевод с франц.: В2т. Т2. – Москва: МЦ ФЭР, 2018. – 512 с.

24. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер: Мир книг, 2015. - 479 с.

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

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

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

28. Портер, М. Конкуренция: учебное пособие/ М. Портер. – Москва: Вильямс, 2018. – 495 с.
29. Построение успешных стратегий Кеничи Омае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://obiznese.com>.
30. Роберт П. Философия боевого искусства и современный менеджмент / П. Роберт. – Москва: Питер, 2017. – 410 с.
31. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.Г. Чувакова. – Москва: Дашков и К0, 2015. – 272 с.
32. Томпсон, А. А, Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа./ А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. - 12-е изд: пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2017. — 928 с.
33. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, 2017. - 892 с.
34. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия , управление / Р. А. Фатхутдинов - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 312 с.
35. .Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент/ Р.А. Фатхутдинов. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. - 368с.
36. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2018. – 295 с.
37. Шонесси, Дж. Конкурентный менеджмент: стратегический подход / Дж. Шонесси. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 864 с.
38. Шурчкова Ю. Конкурентная среда и ее влияние на поведение организации / Ю. Шурчкова // Маркетинг. – 2017. - №3. – С. 15 – 19.
39. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практич. пособие /А.Ю. Юданов .-Москва: Гном-Пресс, 2019.-142 с
40. Юшкова, Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: – Красноярск, 2008.-294 с.

Приложение А

Миссия
максимальное удовлетворение потребностей покупателей в услугах общественного питания по максимально выгодным ценам

Генеральная цель
Устойчивое положение на рынке услуг общественного питания (увеличение уровня конкурентоспособности предприятия на 15%)

Маркетинговая деятельность	Снабженческая деятельность	Сбытовая деятельность	Финансово-экономическая деятельность	Кадровая деятельность	Административно-хозяйств. деятельность
увеличение уровня Error! предприятия на 15% до 2023 года: - Оптимизация маркетинговой товарной политики предприятия (увеличение конкурентоспособности товарной политики предприятия на 15% до 2023 года)	Увеличить эффективность закупок предприятия на 25% до 2023 года : - Повысить эффективность контроля качества продукции (снижение процента отказа от блюд меню на 8% к 2022 году)	Увеличить уровень продаж предприятия на 15% до 2022 года : - Повысить эффективность системы качества контроля продукции (снижение процента отказа от блюд меню на 12% к 2023 году) - Увеличить уровень продаж алкогольных и безалкогольных напитков на 10% до 2023 года	увеличить товароборот предприятия на 15% до 2023 года : - Увеличить уровень валовой прибыли на 2% до 2023 года - Увеличить уровень прибыли до налогообложения на 1,5% до 2023 года - Увеличить уровень рентабельности конечной деятельности на 1% до 2023 года	Увеличение эффективности методов управления персоналом кафе на 16% до 2022 года : Увеличение эффективности материальной мотивации персонала на 9% до 2023 года	Увеличение эффективности использования материально-технической базы предприятия на 15% до 2023 года : - Увеличение эффективности использования торгового помещения на 15% до 2023 года



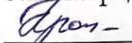
Рисунок 1 – Организационная структура холдинга «Bellini Group»

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 г.

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: «Разработка конкурентной бизнес-стратегии развития
предприятия сферы услуг»

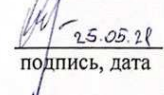
Научный
руководитель


25.05.21
подпись, дата

доцент, канд.экон.наук
должность, ученая степень

Л.А.Коношенко
инициалы, фамилия

Выпускник


25.05.21
подпись, дата

451626913
номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО
номер группы

М.А.Окунев
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Л.А.Коношенко
инициалы, фамилия

Красноярск 2021