

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
« _____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Разработка конкурентной стратегии предприятия

Руководитель	_____	<u>старший преподаватель</u>	<u>О.С.Веремеенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЗЭУ18-4БМТД</u>	<u>Д.А.Приходько</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>профессор, д-р экон. наук</u>	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2023

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

Институт торговли и сферы услуг
(институт)
Кафедра торгового дела и маркетинга
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
(подпись) (инициалы, фамилия)
« ___ » _____ 2023 г

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

в форме бакалаврской работы

Студенту Приходько Дмитрию Андреевичу

Группа ЗЭУ18-04БМТД

Направление (специальность) 38.03.06.02 Маркетинг в торговой деятельности

Тема выпускной квалификационной работы Разработка конкурентной стратегии предприятия.

Утверждена приказом по университету № 4089/с от 13 марта 2023 г.

Руководитель ВКР О.С. Веремеенко, старший преподаватель кафедры ТДиМ института торговли и сферы услуг ФГАОУ ВО СФУ

Исходные данные для ВКР статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия, материалы собственных исследований автора

Перечень разделов ВКР: 1 глава Теоретические и методические основы разработки конкурентной стратегии предприятия. 2 глава Анализ конкурентной позиции АО «Искра» на рынке. 3 Обоснование выбора конкурентной стратегии АО «Искра».

Перечень графического материала 38 таблиц, 18 рисунков.

Руководитель ВКР

(подпись)

О.С. Веремеенко
(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ Д.А Приходько.
(подпись, инициалы и фамилия студента))

« ___ » _____ 2023 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Разработка конкурентной стратегии предприятия» содержит 98 страниц текстового документа, 51 источник литературы.

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ, СТРАТЕГИЯ УСИЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ, МЕРОПРИЯТИЯ.

Объектом исследования является акционерное общество «Искра».

Целью работы является разработка конкурентной стратегии предприятия АО «Искра».

Задачи:

- изучить понятие и виды конкурентной стратегии предприятия;
- рассмотреть этапы разработки конкурентной стратегии;
- изучить методическое и информационное обеспечение разработки конкурентной стратегии;
- изучить и представить организационно-экономическую характеристику АО «Искра»;
- провести исследование конкурентной позиции АО «Искра» на рынке;
- провести анализ деятельности конкурентов АО «Искра»;
- изучить и представить общую характеристику факторов, влияющих на конкурентную стратегию АО «Искра»;
- провести выбор и экономическое обоснование конкурентной стратегии АО «Искра»;
- дать направления по развитию системы конкурентных преимуществ.

В результате проведенного исследования выпускной квалификационной работы выбрана рациональная конкурентная стратегия и мероприятия ее реализации для АО «Искра». Оптимальной стратегией в результате SWOT-анализа и коллективных экспертных оценок для предприятия АО «Искра» стала конкурентная стратегия усиления позиций на рынке. Предложены в рамках выбранной конкурентной стратегии усиления позиций на рынке торгового предприятия АО «Искра» два мероприятия: разработать программу лояльности клиента в виде дисконтной карты постоянного покупателя для сети магазинов «Мясо&Молоко» и составить медиаплан, возобновив публикации в социальных, чтобы улучшить мнение потребителей.

ABSTRACT

The final qualifying work in the form of a bachelor's thesis on the topic "Development of a competitive strategy for an enterprise" contains 90 pages of a text document, 51 sources of literature.

COMPETITIVE STRATEGY, DEVELOPMENT PROCESS STRATEGY FOR STRENGTHENING POSITION IN THE MARKET, EVENTS.

The object of the study is the joint-stock company "Iskra".

The aim of the work is to develop a competitive strategy for the enterprise JSC "Iskra".

Tasks:

- to study the concept and types of competitive strategy of the enterprise;
- consider the stages of developing a competitive strategy;
- to study the methodological and informational support for the development of a competitive strategy;
- study and present the organizational and economic characteristics of JSC "Iskra";
- conduct a study of the competitive position of Iskra JSC in the market;
- conduct an analysis of the activities of JSC Iskra's competitors;
- study and present a general description of the factors influencing the competitive strategy of Iskra JSC;
- conduct a selection and economic justification of the competitive strategy of Iskra JSC;
- to give directions for the development of a system of competitive advantages.

As a result of the study of the final qualification work, a rational competitive strategy and measures for its implementation were chosen for Iskra JSC. As a result of the SWOT-analysis and collective expert assessments, the optimal strategy for Iskra AO was a competitive strategy to strengthen its position in the market. Two measures are proposed within the framework of the chosen competitive strategy to strengthen the positions in the market of the Iskra JSC trade enterprise: to develop a customer loyalty program in the form of a regular customer discount card for the Meat & Milk chain of stores and to draw up a media plan, resuming social publications in order to improve consumer opinion.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	8
....	
1 Теоретические и методические основы разработки конкурентной стратегии	1
предприятия.....	0
1.1 Конкурентная стратегия предприятия: понятие и виды.....	1
	0
1.2 Этапы разработки конкурентной стратегии.....	2
	2
1.3 Информационно-методическое обеспечение разработки конкурентной стратегии.....	2
...	7
2 Анализ конкурентной позиции АО «Искра» на рынке.....	4
	2
2.1 Организационно – экономическая характеристика АО «Искра».....	4
	2
2.2 Исследование конкурентной позиции АО «Искра» на рынке.....	5
	3
2.3 Анализ деятельности конкурентов АО «Искра».....	6
	1
3 Обоснование выбора конкурентной стратегии АО «Искра».....	6
	6
3.1 Общая характеристика факторов, влияющих на конкурентную стратегию АО «Искра».....	6
	6
3.2 Выбор и экономическое обоснование конкурентной стратегии АО «Искра».....	7
	6

	8
	1
3.3 Направления развития системы конкурентных преимуществ.....	8
	5
Заключение.....	8
...	5
Список использованных источников.....	8
Приложения.....	7
..	9
	5

ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамично меняющейся как внешней, так и внутренней среде разработанная конкурентная стратегия предприятия позволяет быстрее и гибче подстраиваться и адаптироваться к новым условиям.

Все организации в конкурентной борьбе должны не только сосредоточиться на внутренней среде, но и разработать стратегии деятельности организации, позволяющие быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Актуальность разработки конкурентной стратегии определена тем фактом, что в настоящее время конкуренция за ресурсы постоянно повышается, возникают новые возможности для предпринимательской деятельности, формируются информационные сети, увеличивается доступность современных технологий и меняется роль человеческого капитала.

В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентной стратегии приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий. Проблема управления развития системы конкурентных преимуществ предприятий актуальна и с практической точки зрения в силу далеко не полного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентной позиции и механизмами разработки конкурентных стратегий.

Целью работы является разработка конкурентной стратегии предприятия АО «Искра».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие и виды конкурентной стратегии предприятия.
2. Рассмотреть этапы разработки конкурентной стратегии.
3. Изучить методическое и информационное обеспечение разработки конкурентной стратегии.

4. Изучить и представить организационно-экономическую характеристику АО «Искра».

5. Провести исследование конкурентной позиции АО «Искра» на рынке.

6. Провести анализ деятельности конкурентов АО «Искра».

7. Изучить и представить общую характеристику факторов, влияющих на конкурентную стратегию АО «Искра».

8. Провести выбор и экономическое обоснование конкурентной стратегии АО «Искра».

9. Дать направления по развитию системы конкурентных преимуществ.

Объектом исследования является акционерное общество «Искра».

Предметом исследования является разработка конкурентной стратегии предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные положения, научно-методологические подходы к изучению оценки конкурентной стратегии предприятия.

При написании выпускной квалификационной были использованы работы отечественных и зарубежных авторов, таких как Фатхутдинова Р.А., Ф. Котлера, М.Э. Портера, А.А. Томпсона, Ансоффа И., Горабашко Е.А., Дубининой Н.А. и др. Также использовались материалы экономической периодической экономической литературы, например «Маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом», Устав и нормативные документы АО «Искра».

Данная работа состоит из введения, первой главы, в которой приводятся методические и теоретические основы разработка конкурентной стратегии предприятия. Вторая глава содержит анализ конкурентной позиции предприятия на рынке. В третьей главе производится непосредственно разработка и обоснование выбора конкурентной стратегии предприятия, а также даются мероприятия для развития системы конкурентных преимуществ.

Объем работы составил 98 стр., работа иллюстрирована 38 таблицами 18 рисунками. Библиографический список включает в себя 51 источников.

1 Теоретические и методические основы разработки конкурентной стратегии предприятия

1.1 Конкурентная стратегия предприятия: понятие и виды

Понятие "конкурентная стратегия" часто рассматривают, как идентичное понятиям "конкурентная политика", "деловая стратегия". Во многих крупных корпорациях и даже небольших фирмах высшие менеджеры, как правило, постоянно занимаются стратегическим планированием, но реализация стратегии предусматривает участие всех уровней управления.[43]

Стратегическое планирование представляет собой определенные действия и решения, предназначенные для разработки стратегии фирмы, способствующей реализации ее целей. Стратегическое планирование предполагает определение миссии фирмы, анализ ее внешней среды и внутренних возможностей, определение текущих и перспективных целей, основных средств их решения. Миссия фирмы представляет собой главную цель, девиз, определяющие ее имидж. Основными целями могут быть: получение долгосрочной прибыли, повышение или удержание доли рынка, проникновение на новый рынок, повышение производительности, расширение ассортимента продукции и др.[27]

Для правильного определения стратегии фирма должна провести анализ, который предполагает оценку нескольких групп факторов внешней среды, оказывающих влияние на фирму.

Стратегия конкуренции – это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке.

Цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг. Проще говоря, она заключается в том, чтобы превзойти конкурентов в предоставлении потребителям пользующихся спросом товаров и услуг и получить за счет этого конкурентное преимущество и лидерство на рынке. Ядро конкурентной стратегии компании

составляет внутренняя деятельность по предоставлению более высокой, чем у конкурентов, потребительской ценности. Кроме того, в конкурентную стратегию входят наступательные и оборонительные действия, распределение и перераспределение ресурсов для поддержания долгосрочных конкурентных возможностей и выгодной конкурентной позиции, а также тактические действия, предпринимаемые при изменении рыночной конъюнктуры.[32]

Понятие конкурентные стратегии имеет множество различных определений, некоторые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определение понятия «конкурентные стратегии»

Автор	Определение
Ф. Котлер	Определение позиции компании по отношению к конкурентам является крайне важным в современных условиях глобальных рынков. Для этого компании нужно классифицировать как себя, так и конкурентов в соответствии с ролями на целевом рынке, которыми являются следующие: обитатель нише, последователь, претендент на лидерство, лидер рынка[32]
Дж. О’Шоннеси	Концепция помогающая использовать ресурсы компании для удержания или подавления действия конкурентов, которые направлены против компании и ее целей [7]
Г. Ассель	Планирование наступательных или оборонительных действия для достижения конкурентных преимуществ, с помощью выбора одного из нескольких путей, а именно: рыночная ниша, лидерство в издержках на рынке и превосходство товара или услуги на рынке [2]
М. Портер	Сопоставление компании и ее окружения – это основа конкурентной стратегии. Отрасль, в которой конкурирует компания является ключевым внешним элементом внешней среды. Конкурентная стратегия должна предполагать для бизнеса такую позицию, которая позволит ему максимально увеличить потенциал и отличить от конкурентов[35]

Для определения конкурентной стратегии необходимо понимать разнообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики ряд экономистов предлагает подразделить на три агрегатных уровня: микроуровень (конкретные виды продукции, производства; мезоуровень (отрасли, группы предприятия); макроуровень (народохозяйственные комплексы). Причем микро- и мезоуровень могут иметь как национальный, так и международный уровень масштаба.

Таким образом, выделяют, также масштаб международной конкуренции отдельных отраслей объединений (мезоуровень), а также международной

конкуренции отдельных стран (макроуровень). В этой связи для целей исследования нами предлагается также ввести понятие «уровни» в отношении конкурентной среды, выделив три уровня (по признаку масштаба конкуренции) микроуровень (конкурентная среда предприятия), мезоуровень (внутриотраслевая конкурентная среда предприятия), макроуровень (международная конкурентная среда отраслей на мировом уровне).[2]

Если фирма работает в очень привлекательной отрасли, ее прибыль может оказаться недостаточно большой из-за неправильно выбранной конкурентной позиции. И напротив, если предприятие, занимающее исключительное положение в отрасли, работает в совершенно неприбыльном бизнесе, все усилия по укреплению данной позиции могут оказаться напрасными. Два момента, которые определяют выбор стратегии конкуренции, динамичны по своей природе: привлекательность отрасли и прибыльность компании могут с течением времени меняться, необходимые отрасли и фирмы становятся прибыльными и наоборот; то же относится и к конкурентной позиции компании – она изменяется, отражая непрекращающуюся борьбу противников. Каким бы положительным ни был период стабильности на рынке, неожиданный конкурентный ход кого-нибудь из участников может разом дестабилизировать весь рынок. Деятельность отдельно взятого предприятия воздействует как на прибыльность отрасли в целом, так и на ее конкурентную позицию, и потому выбор конкурентной стратегии является в то же время непростым и интересным вопросом.

Многие работы зарубежных и отечественных ученых посвящены изучению понятия конкурентной стратегии, среди них можно выделить М.Портера[35], А. Томпсона и А. Стрикленда[24], Г.Л. Азоева и А.П. Челенкова[2], Л.Г Раменского[20] и других.

Каждый из ученых интерпретирует значение понятия конкурентной стратегии по-разному, так как его значение зависит от вложенных в его основу факторов.

Конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области. В литературе конкурентную стратегию иногда называют деловой стратегией (М. М. Алексеева, В.Д. Маркова, С. А. Кузнецова), бизнес - стратегией (В. Д. Маркова, С. А.Кузнецова, Е. А. Вигдорчик). [7]

Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.[16]

Стадия разработки стратегии возникает с выбора общего конкурентного преимущества (преимущества по издержкам или преимущества рыночной силы, основанного на исключительности продукта), с помощью которого предприятие будет достигать намеченных стратегических целей. На основании установленных преимуществ выбирается базовая стратегия.

Базовая стратегия конкуренции представляет фундамент конкурентного поведения фирмы на рынке. Она изображает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и создает стратегию управления предприятием. Обобщение теоретических и практических знаний конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, которые обладают некоторыми преимуществами, но не лишены и недостатков.

На рис. 1 представлены базовые стратегии по Г. Л. Азоеву, по М.Портеру и по А.Ю.Юданову.[19]

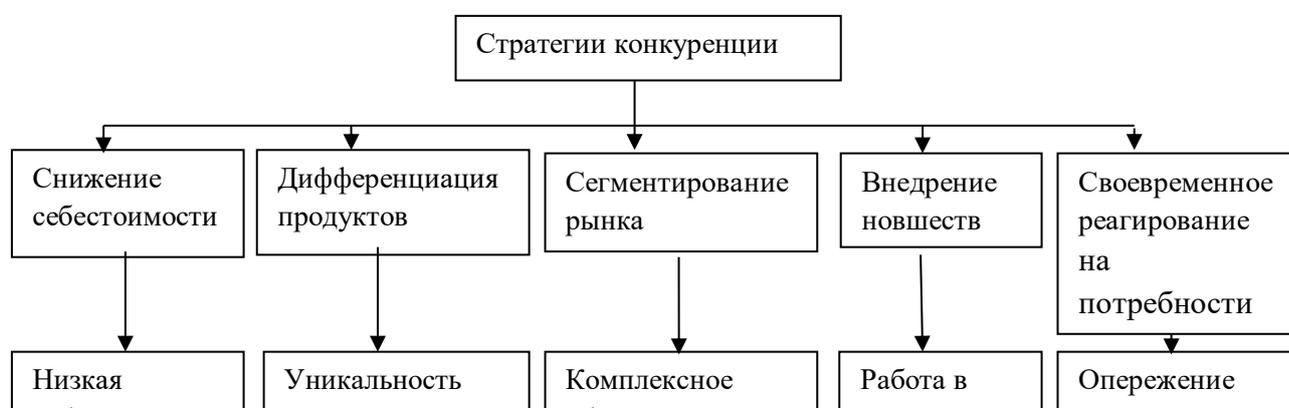


Рисунок 1 Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества по
Г.Л. Азоеву [2]

Как показывает рисунок, Азоев Г.Л. выделяет пять базовых стратегий.

1. Стратегия снижения себестоимости продукции ориентируется на массовый выпуск стандартных товаров, что как правило намного результативнее и требует наименьших удельных издержек, чем изготовление малых партий разнородной продукции.

2. Дифференциация опирается на специализации в производстве особой продукции, являющейся изменением стандартного товара.

3. Стратегия сегментирования сосредоточена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого или демографического факторов.

4. Стратегия внедрения новшеств основывается на поиск принципиально новых, эффективных технологий, планирование необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п. Основная цель – обогнать конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренции нет или очень мала.

5. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка направлена на максимально быстрое удовлетворение возникающих

потребностей в разных отраслях бизнеса. Главный принцип поведения – выбор и реализация проектов, наиболее прибыльных в проходящих рыночных условиях.[2]

Существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идет о четырех типах, которые удачно определены М.И. Кнышем как «силовая» стратегия, «пациентная» («нишевая») стратегия, коммутантная («приспособительная») стратегия и эксплерентная («пионерская») стратегия. В табл. 2 представлено расположение конкурентных стратегий, обозначенных в наиболее интересных по данной тематике работах М. Портера, И. Ансоффа, Г.Л. Азоева, А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда, по типам, определенным М.И. Кнышем.[18]

Таблица 2 – Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Виолентная стратегия	Пациентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М. Портера	Стратегия по лидерствам и издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах
Стратегии И.Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г.Л. Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А.А.Томпсона и А.Дж.Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основании дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости

Окончание таблицы 2

Авторы	Виолентная стратегия	Пациентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии О. С. Виханского	Стратегии концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия развития рынка,	Стратегия развития продукта

Выбор стратегии, в максимальной степени соответствующей чертам компании и направлениям развития рыночной ситуации, включает ряд этапов: оценку преимуществ стратегии и ее рисков; рассмотрение соответствия рыночных условий, требуемых для осуществления стратегии, реальной ситуации на рынке; анализ соответствия особенностей организации производства и управления предъявляемым требованиям. Важнейшее условие выбора стратегии – приспособление своих потенциалов к конкурентным условиям рынка. В данном значении базовые стратегии являются значительной, общеэкономической основой развития конкурентных преимуществ.[28]

А.Ю. Юданов определяет четыре главных типа стратегии конкурентной борьбы, каждый из них нацелен на различные условия экономической среды и различные ресурсы, которые находятся в распоряжении фирмы. Придерживающиеся их компания каждая по-своему, не так как другие, но в равной мере успешно адаптированы к условиям рынка. И все они необходимы для нормальной работы экономики (табл. 3).

Таблица 3 – Характерные признаки конкурентных стратегий

Признак	Коммутаторы («мышь»)	Пациенты («лисы»)	Виоленты («львы»)	Эксплеренты («ласточки»)
Тип бизнеса	Стандартный	Специализированный	Стандартный	Специализированный
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализированное	Массовое	Экспериментальное
Размер компаний	Мелкие	Крупные, средние, мелкие	Крупные	Средние, мелкие
Устойчивость компаний	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИКОР	Низкие	Средние	Высокие	Высокие

Окончание таблицы 3

Авторы	Виолентная стратегия	Пациентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Факторы силы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

[29]

Из таблицы видно, что виолентная стратегия присуща для фирм, которые действуют в сфере крупного, стандартного изготовления продукции и/или услуг. Три главных вида компаний-виолентов получили звания, которые сохраняются надолго в памяти «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты». Стратегия виолентов проста: основываясь на свою огромную силу, компания стремится господствовать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него соперников. Стратегия притягивает потребителя относительной дешевизной и доброкачеством своих товаров.

Пациентная стратегия характерна для предприятий, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особенных, необычных товаров для ограниченной группы покупателей. Свою рыночную силу компании-пациенты берут из того, что их продукция становится в той или иной мере незаменимыми для соответствующего круга потребителей. Значение данной стратегии заключается не просто в специализации, но в концентрации стремлений на товары, которые пользуются именно узким спросом.

Коммутарная стратегия превалирует при обычном бизнесе в локальном размере. Сила небольшой неспециализированной фирмы заключается в ее наилучшей адаптации к удовлетворению малых по объекту нужд определенного потребителя. Создаваемые всякий раз для определенного случая многочисленные маленькие фирмы осуществляют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты расположены использовать каждую возможность для бизнеса в то время, как остальные компании жестко держатся своего производственного профиля. Суть в том, что неимение больших производственных мощностей, глубоких сведений в узкой специализации или научно-технических заделов – всего того, чем сильны прочие предприятия – приводит к тому, что коммутантам (в рамках разумного) практически все равно, чем заниматься.[30]

Данная стратегия конкурентной борьбы связана с производством новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Здесь говорится

не просто об улучшении продукции и услуг, а о крайне сомнительном (но и выгодном в случае удачи) поиске революционных решений.

Важный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных инноваций. Это легло в основу для сравнения подобных компаний с «первыми ласточками». Эта фирма пытается создать новый рынок и извлечь пользу из первоначально единоличного присутствия на нем.

По мнению М. Портера, существует только три базовые конкурентные стратегии, которые различаются по целевому рынку (весь рынок или какой-то его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по затратам или по превосходящим качествам товара (рис. 2).

Стратегии лидерства за счет экономии на издержках базируется на производительность и подразумевает скрупулезный контроль за непрерывными затратами, вложения в производство, тщательную проработку новых изделий, сниженные сбытовые и рекламные расходы. Можно сделать вывод, что лидерство за счет экономии на издержках приносит защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы ощущают наименее эффективные предприятия.

		<u>Конкурентное преимущество</u>	
		Уникальность товара с точки зрения покупателей	Низкие издержки
Стратегическая цель (диапазон амбиций)	Весь сектор	Дифференциация	Лидерство по издержкам
	Конкретный сегмент	Фокусирование	

Рисунок 2 – Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру [35]

Общие конкурентные стратегии и условия их применения можно представить в таблице 4.

Целью стратегии дифференциации является придание изделию отличительных черт, которые важны для потребителя и которые отличают фирму от конкурентов. Компания старается создать обстановку монополистической конкуренции, в которой она, из-за своих отличительных особенностей, имеет, значимую рыночную силу. Дифференциация может приобретать разные конфигурации: имидж марки, технологическое

совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Стратегия дифференциации вызывают существенные вложения в операционный маркетинг и, особенно в рекламу с целью оповестить рынок о заявляемых специфических отличиях продукции.[38]

Таблица 4 – Условия реализации базовых стратегий конкуренции

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификации	Общие требования к организационным условиям
Абсолютное лидерство в издержках	Реальные инвестиции и доступ к капиталу; тщательное наблюдение и контроль за трудовыми процессами; конструирование изделий, облегчающее производство.	Строгий контроль за уровнем затрат; четкая организационная структура и ответственность; стимулирование на основе четких количественных показателей
Дифференциация	Высокий потенциал маркетинга; конструирование изделий; творческие способности; высокий потенциал фундаментальных исследований; высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство фирмы; сочетание навыков, полученных в иных отраслях; тесная кооперация с каналами быта.	Тесная функциональная координация НИОКР, конструирования изделий и маркетинга; субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей; возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала
Фокусирование	Совмещение указанных ранее требований и мер, которые обращены на достижение конкретной стратегической цели.	Совмещение указанных ранее требований и мер, которые обращены на достижение конкретной стратегической цели

Составлено по: [35]

Стратегия специализации предполагает сосредоточение стараний фирмы на потребностях одного сегмента без стремления охватить весь рынок. Цель заключается в удовлетворении потребностей предпочтительного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Подобная стратегия может основываться на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо на то, и на другое, но лишь в рамках целевого сегмента. Такая стратегия позволяет добиться значительной доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой части рынка в целом.[25]

Выбор стратегии конкурентного поведения зависит от типа конкурентной ситуации на рынке (табл. 5)

Таблица 5 – Стратегии конкурентного поведения

Стратегии	Характеристика
Независимое поведение	Действия фирмы совершаются без учета действий и/или противодействий конкурентов. Свойственна для принятия второстепенных вопросов или в случае преобладания компании на рынке.
Кооперативное поведение	Соответствует благожелательной позиции конкурентов, стремящихся к мирному сосуществованию, чем к открытой конфронтации. Характерна для средних фирм (в виде молчаливого согласия), для крупных компаний на нерегулируемых государством рынках (в виде явных соглашений).
Адаптивное поведение	Основано на явном учете действий конкурентов и приспособлении к ним. Если все конкуренты принимают такой тип поведения, то рынок в итоге приходит к ситуации стабилизации.
Опережающее поведение	Заключается в стремлении предвидеть реакцию конкурентов на действие фирмы при условии, что они сохраняют свою линию поведения. Является наиболее сложным типом конкурентного поведения, требующим от компании постоянного наблюдения за своими конкурентами и определения реакции конкурентов на различные действия фирмы. По мере развития маркетинга становится наиболее применяемым на олигопольном рынке.
Агрессивное поведение	Предвидение неблагоприятной позиции и реакции конкурентов. Чаще всего такое поведение встречается в ситуации олигополии при нерасширяемом спросе, когда компания может увеличить свои объемы продаж только за счет конкурентов.

[26]

Рассмотрим классификацию конкурентных стратегий, предложенную Ф. Котлером (рис. 3)

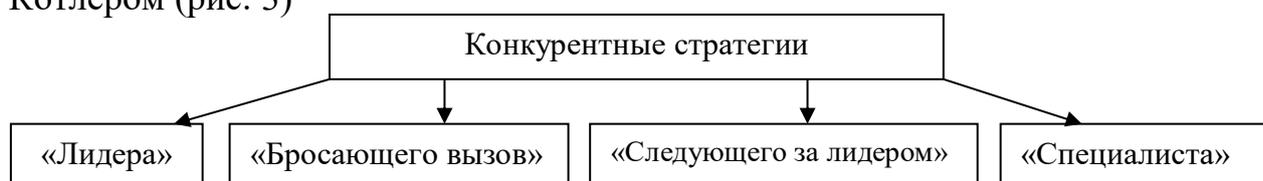


Рисунок 3 – Конкретные стратегии по Ф. Котлеру [23]

Стратегия «лидера». Лидер рынка – это компания, которая занимает преобладающую позицию на рынке, причем данное мнение поддерживает и большая часть потребителей, и соперниками фирмы. Чаще всего лидер рынка играет роль «точки отсчета» для конкурентов, которые либо идут в атаку, либо копируют, либо избегают его.

Стратегия «бросающего вызов». Предприятия, которые не являются лидером на рынке, но стремятся быть первой, чаще всего выбирает стратегию

«бросающего вызов». При избрании такой стратегии фирма должна знать недостатки лидера и иметь возможность применить эти недостатки для достижения лидирующего положения.

Стратегия «следующего за лидером». Фундамент данной стратегии – адаптивное поведение, согласованное с действиями конкурентов, и стремление преобладать по издержкам. Подобная стратегия предполагает «мирное сосуществование» и осознанная часть рынка и находится тогда, когда возможности дифференциации малы, а ценовая борьба ведет в итоге к утратам для всех конкурентов.

Стратегия «специалиста». Стратегия «специалиста» показывает то, что фирма заинтересована не к рынку в общем, а к его определенному сегменту. Это логическое продолжение базовой стратегии специализации и предполагает существенную дифференциацию товара фирмы.[13]

«Специалисты» должны решать следующие задачи: создания ниши, ее расширения и защиты. Ключевая идея ниши – специализация. Компании, которые оперируют в нишах, могут предпочитать одну из нескольких частных стратегий.

Проведенное исследование показало, что существуют разнообразные классификации конкурентных стратегий. Цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг, также конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли. Грамотный выбор конкурентной стратегия предприятия напрямую повышает его конкурентоспособность за счет правильного позиционирования перед потребителями, а это, в свою очередь, укрепляет положение компании на рынке.

1.2 Этапы разработки конкурентной стратегии

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

На пути выбора стратегии конкуренции очень важным является формулирование миссии организации. Так как под миссией организации понимают ее философию и предназначение, смысл существования на рынке, отличие данной организации от остальных, ее уникальность. Как становится ясно из данного определения миссии организации, именно в формулировке миссии заключается ключевые стратегические цели предприятия, которые представляют собой долгосрочные планы компании на предмет ее дальнейшего существования. Миссия является отправным шагом для разработки конкурентной стратегии. Далее разработка конкурентной стратегии проходит в несколько этапов, которые представлены на рисунке 4

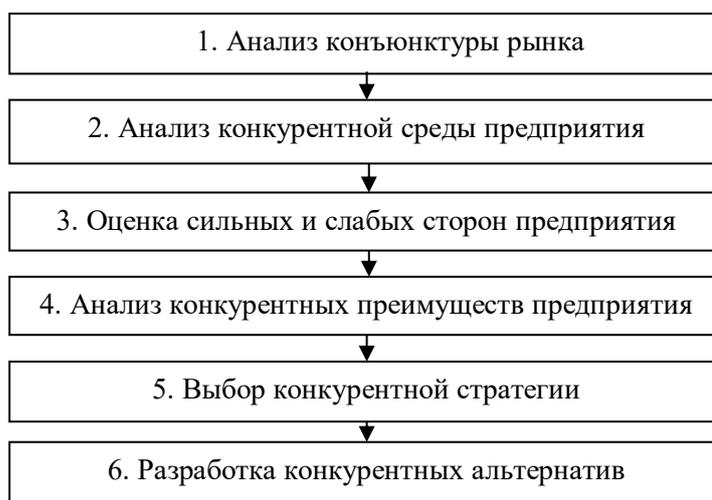


Рисунок 4 – Этапы формирования конкурентной стратегии на предприятии

Составлено по: [40]

Успех конкурентной стратегии зависит не от единичного выбора ключевых факторов сегодняшнего дня, а является результатом культивирования подобных отличительных способностей организации на протяжении длительного периода времени.

Разберем подробно каждый этап формирования конкурентной стратегии на предприятия:

1. Первый этап – Анализ конъюнктуры рынка. Рынок как сложная социально-экономическая категория может быть охарактеризован

многочисленными показателями в зависимости от цели исследования. Анализ рынка позволяет:

- Определить параметры рынка, выявить предприятия на нем;
- Определить конкурентов в отрасли и оценить уровень конкуренции;
- Изучить потребность и спрос потребителей на товар (услугу);
- Изучить товар, его место на рынке и степень удовлетворения им потребностей покупателей;
- Прогнозировать (моделировать) перспективы товара;
- Определять направления деятельности с целью удовлетворения меняющихся потребностей покупателей.

Анализ рынка – основа для разработки тактики и стратегии предприятия (как в настоящем, так и в будущем), прогноза конъюнктуры рынка и состояния конкуренции – наиболее важных элементов анализа. Прогноз конъюнктуры рынка представляет возможные варианты изменений в структуре и объеме потребления, которые сопоставляются с оценками развития производства товара, что позволяет получить прогнозы объема продаж, спроса, предложения и соотношения между ними.[37]

2. Второй этап – Анализ конкурентной среды предприятия. Конкурентная среда предприятия представляет собой совокупность внешних факторов, оказывающих влияние на определенное взаимодействие предприятия соответствующей отрасли экономики.

При этом важным фактором является то, что конкурентная среда формируется не только и не столько собственно субъектами рынка, взаимодействие которых обуславливает соперничество, а, прежде всего, отношения между ними.

Для лучшего освещения этого этапа воспользуемся моделью «Пяти сил конкуренции» М. Портера (рис 5), поскольку именно ее составляющие – основные факторы конкурентной среды какого-либо предприятия, функционирующего в условиях рыночной экономики.

В соответствии с моделью М. Портера состояние и интенсивность конкуренции на отдельно взятом рынке определяется влиянием таких конкурентных сил:[53]

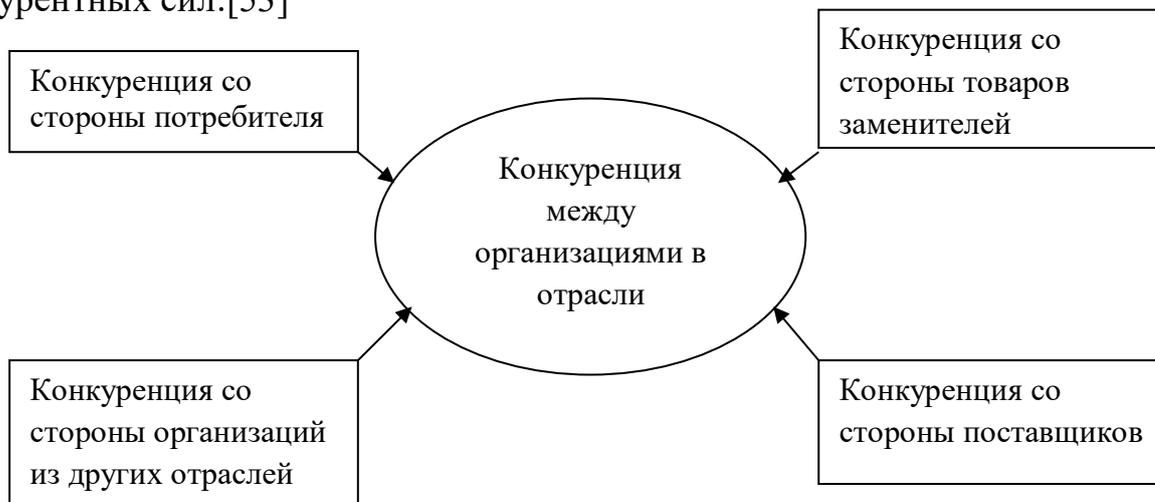


Рисунок 5 «пять сил конкуренций» М. Портера [53]

1) Соперничество между конкурирующими продавцами одной отрасли (каждое предприятие придерживается собственной конкурентной стратегии для завоевания лучшей позиции);

2) Конкуренция со стороны товаров, производимых предприятиями других отраслей и являющихся достойными заменителями (субститутами), а также конкурентоспособными по цене (конкурентные силы, возникающие в их следствии);

3) Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов (конкурентные силы, возникающие в их следствии);

4) Экономическими возможностями и торговыми способностями поставщиков (конкурентные силы, возникающие в их следствии);

5) Экономическими возможностями и покупательскими способностями покупателей (конкурентные силы, возникающие в их следствии).

Значение и сила конкурентного влияния каждого факторы конкуренции изменяется в зависимости от типа рынка и определяет уровень цен, величину расходов, размер капиталовложений в производство, сбыт продукции и прибыльность бизнеса. При этом центральное место при всем разнообразии

объектов исследования занимают рыночные объекты – товарный рынок в целом, его отдельные компоненты и параметры (покупатели, конкуренты, поставщики, посредники, цена, емкость, динамика развития, его структура, географическое положение и другие).[4]

3. Третий этап – оценка сильных и слабых сторон предприятия. Оценка сильных и слабых сторон компании и ее внешних возможностей и угроз еще называют SWOT-анализом.

Общий принцип гласит: при разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей компании (т.е. баланса ее слабых и сильных сторон) внешней ситуации (т.е. условиям отрасли и конкуренции, возможности компании на рынке, специфическим внешним угрозам прибыльности и доле рынка компании).

Стратегия должна быть направлена на максимально эффективное применение имеющихся у компании ресурсов, использование рыночных возможностей и избежание угроз.

4. Четвертый этап – анализ конкурентных преимуществ предприятия, который подразумевает поиск конкурентных преимуществ фирмы, которые могут быть положены в основу конкурентной стратегии. Конкурентное преимущество может быть достигнуто в любом из трех основных направлений:[9]

1) Предоставление большего количества благ, реализация более дешевого товара;

2) Оправдание высоких цен предоставлением повышенного или оригинального качества сервиса;

3) Удовлетворение специфической потребности узкой группы потребителей.

5. Пятый этап – выбор конкурентной стратегии. Проведя анализ, собранный на предыдущих этапах, менеджеры предприятия осуществляют выбор базовой конкурентной стратегии. Выделяют три основные базовые конкурентные стратегии:

- 1) Абсолютное лидерство в издержках;
- 2) Дифференциация;
- 3) Фокусирование.

В некоторых, хотя и редких, случаях банк может успешно осуществлять более чем один подход. Эффективная реализация любого из этих базовых вариантов стратегии, как правило, требует всеобщих усилий и соответствующих целенаправленных организационных мер.[23]

6. Шестой этап – разработка конкурентах альтернатив и расчет их эффективности. Базовая логика формирования стратегических альтернатив достаточно прозрачна: есть несколько способов их построения и, комбинируя их, можно получить достаточно качественный полный результат.

Такой метод позволяет уменьшить влияние слабых мест различных подходов и максимально эффективно использовать имеющиеся сильные стороны. Кроме этого, на практике бывает так, что какой-то из методов для конкретной компании просто не подходит в силу специфических особенностей ее бизнеса. Сочетание различных методов построения стратегических альтернатив позволяет избежать и это проблемы.

1.3 Информационно – методическое обеспечение разработки конкурентной стратегии

Информации в настоящее время приписывается роль важнейшей составляющей ресурсного потенциала фирмы, обеспечивающей ее успешное функционирование и развитие. Маркетинговая информационная система может стать, рыночным конкурентным преимуществом фирмы, позволяя ей удержать позиции лидера.

Характер конкуренции между предприятиями отрасли определяется их целями, особенностями проводимой товарной и ценовой политики, организацией сбыта приемами стимулирования реализации продукции,

финансовым состоянием предприятия. Все это формирует рыночную позицию конкурентов, анализ которой включает ряд взаимосвязанных этапов.

Для четкой ориентации анализа и повышения объективности его результатов принципиально важным является правильный выбор цели и объектной базы анализа, а также необходимой и достаточной информации для проведения аналитических процедур.

Определяющим в постановке целей конкурентной борьбы является маркетинговая ориентация предприятия, базирующаяся на него производственно-хозяйственных возможностях и конъюнктуре рынка. В связи с этим формулирование целей анализа целесообразно начинать с уточнения основных приоритетов предприятия в области маркетинга. Для этого необходимо ответить на ряд частных вопросов, которые помогают выделить основные ориентиры производственно-хозяйственной деятельности предприятия в создавшихся рыночных условиях.[5]

Ясное представление о маркетинговых задачах предприятия на предстоящий период позволяет выделить наиболее существенные стороны деятельности конкурентов, затрудняющие своевременное и полное выполнение намеченных планов. На этой основе формулируется цель анализа, уточняется его объектная база.

Полная реализация целей анализа во многом зависит от того, насколько правильно определены географические границы рассматриваемого рынка. После уточнения географических границ рынка необходимо выделить наиболее предпочтительные объекты анализа. От состава анализируемых предприятий-конкурентов будет зависеть полнота и качество анализа, а также значимость и трудоемкость его результатов. В зависимости от поставленных целей могут быть использованы различные приемы.

Информация из внешних источников поступает в организацию при анализе внешней среды и целевого рынка. Она позволяет оценить влияние, оказываемое на фирмы коммерческими (конкуренты), политическими, социальными, экономическими и регулирующими (государство) силами.

Внешняя информация проникает в организацию через различные функциональные подразделения и на разных уровнях управления. При этом, однажды попав во внутреннюю среду фирмы, информация может либо беспрепятственно в ней циркулировать, либо иметь ограниченное хождение, либо вообще стать секретной. Наконец, она может остаться без внимания как «нерелевантная».[1]

Для успешного достижения стратегических целей и тактических задач фирма должна отслеживать все возможные источники попадания информации во внутреннюю среду и обеспечивать ее максимальное использование. Это может произойти только в том случае, если все заинтересованные стороны внутри организации получают своевременный доступ к релевантным информационным источникам.

В благоприятном случае анализ и использование информации становятся интерактивным процессом, в котором учувствуют как представители руководства, так и сотрудники всех уровней управления.

Информацию, необходимо для разработки конкурентной стратегии предприятия можно классифицировать по следующим признакам (табл. 6).

Таблица 6 – Классификация информации для разработки конкурентной стратегии предприятия

Признаки классификации	Виды информации	Характеристики и направления использования информации
1. Назначение	Выходная	Для определения проблемы и ее решения
	Контрольная	Для оценки эффективности решения проблем
2. Уровень	Макроплановая	Информация о государственной финансовой системе, политику экономического регулирования цен, доходов, налогов, займов и т.д.
	Микроплановая	Информация о величине спроса и предложения, о показателях деятельности предприятия, его конкурентов, потребителей.
3. Собственность	Собственная	Информация, собранная предприятием и принадлежит ему
	Чужая	Собственность других компаний или государств
4. Срок получения	Вторичная	Собранная ранее для решения других проблем
	Первичная	Собранная специально для решения конкретной проблемы
	Внутренняя	Отчеты фирмы, списки покупателей, поставщиков

5. Источники получения	Внешняя	Отчеты предприятий и торговых организаций периодические издания, данные опросы
6. Информационные потребности предприятия	Окружающая	Данные о субъектах, силы, условия, окружающей бизнес - среды
	Промежуточная	Данные об имеющихся возможностях предприятия по влиянию на субъекты рынка
	Ориентировочная	Данные об ограничении влияния маркетингового инструментария в различных условиях окружающей бизнес – среды
7. Роль деятельности фирмы	Стратегическая	Для решения стратегических задач
	Тактическая	Для решения тактических (оперативных) задач

[36]

Ценной для маркетинговых исследований является первичная и вторичная информация, преимущества и недостатки которой представлены в табл. 7.

Основными методами сбора первичной и вторичной информации являются опрос, наблюдение, эксперимент и имитация. С их помощью устанавливаются интересующие факты, количественно и качественно описываются действия конкурента. Главными источниками первичной информации являются:

- каналы распределения продукции, включая оптовую и розничную сеть конкурента;
- поставщики сырья, материалов, деталей, узлов, агрегатов, запасных частей;
- потребители продукции;
- рекламные агентства, торговые агенты, маркетинговые фирмы, обслуживающие конкурентов;
- торговые и другие профессиональные ассоциации, в которые входит конкурент;
- инженерный, торговый и управленческий персонал предприятия конкурента;
- специальные аналитические службы и секретные агенты.

Таблица 7 - Преимущества и недостатки первичной и вторичной информации

Виды информации	Преимущества	Недостатки
-----------------	--------------	------------

Первичная	Целеустремленность, конкретность, соответствие принятой методологии сбора информации, надежность	Большая стоимость, большая продолжительность сбора информации, потребность в высококвалифицированных интервьюеров
Вторичная	Низкая стоимость, скорость получения, достаточное количество, комплексность	Слишком общий характер, информация может быть устаревшей, известна методика ее сбора и надежность источника информации

[39]

Вторичная информация о конкуренте включает данные, прошедшие предварительную аналитическую обработку, цели которой, как правило, не совпадают с целями анализа. В связи с этим данная информация требует проведения дополнительных процедур выбор, необходимый для проведения анализа. К основным источникам вторичной информации относятся следующие:

- отчеты по производственно – хозяйственной деятельности конкурента;
- аналитические отчеты о деятельности конкурента, представленные в периодической печати, в специальных газетах и журналах;
- справочные издания о конъюнктуре рынка, тенденциях и проблемах его развития, в специальных газетах и журналах;
- государственные нормативные акты, прямо или косвенно влияющие на деятельность конкурента (стандарты на продукцию, технологию, охрану окружающей среды, и т.п.);
- данные о регистрации патентов, лицензий и других исключительных прав конкурента.

Анализ конкурентов состоит в возможности определить наиболее эффективные конкурентные действия предприятия, способствующие достижению и укреплению стратегической позиции фирмы в отрасли.

Однако, в ситуациях, когда требуется проведение предварительного анализа, вторичная информация неизменима, так как на ее сбор не требует серьезных затрат и много времени. Кроме того, она поступаем из различных источников, что повышает объективность полученных результатов. Как

показывает практика ни одно серьезное исследование деятельности конкурентов не обходится без использования вторичной информации.[33]

Успех предприятия в конкурентной борьбе требует от предприятия развития его отличительных способностей и компетенций, позволяющих ему побеждать в конкурентной борьбе за потребительский спрос.

Решение данной задачи обуславливается и тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы по их наращиванию будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов, что определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению компанией, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал условия для ее эффективного функционирования на постоянной основе. [34]

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

Алгоритм этапов проведения оценки можно представить в виде схемы (рисунок 6)

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





Рисунок 6 - Алгоритм этапов оценки конкурентной позиции предприятия [53]

1 этап. Предварительная процедура анализа деятельности конкурентов.

Для оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке определяются следующие элементы, представленные на рисунке 7.



Рисунок 7 – Основные элементы предварительной процедуры анализа деятельности конкурентов

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

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

возможности товаропроизводителей, но и покупательскую способность клиентуры.

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

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

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

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

$$S_i = Q_i / Q_r, \quad (1)$$

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

$$S_i = Q_{pi} / Q_m, \dots \dots \dots (2)$$

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

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

Основные показатели концентрации, используемые в экономической теории и практике антимонопольных органов, представлены на рисунке 8.

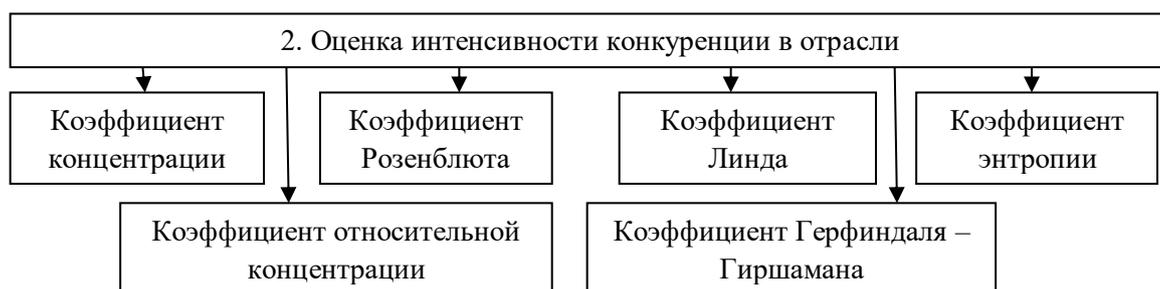


Рисунок 8 – Показатели концентрации [53]

Коэффициент концентрации (CR) рассчитывается как процентное отношение реализации (поставки) продукции определенным числом крупнейших продавцов к общему объему реализации (поставки) на данном товарном рынке. Рыночная доля продавца может вычисляться как отношение не только объема продаж, но и численности занятых, размера активов или добавленной стоимости данного предприятия к суммарному значению показателя для рынка в целом. Данный коэффициент позволяет не только сопоставить уровни концентрации различных отраслей или рынков, но и проанализировать их динамику, установить за счет каких предприятий наметилась перегруппировка рыночной власти.

Коэффициент Герфиндаля – Гиршмана – наиболее популярный обобщающий показатель, который учитывает, как численность предприятия, так и неравенство их положения на рынке, характеризует уровень предприятий и возрастает с усилением неравенства между предприятиями при любом их количестве.[57]

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и коэффициентов Герфиндаля – Гиршмана выделяют три типа рынков по степени концентрации (таблица 8).[53]

3 Этап. Установление наличия барьеров входа на рынок.

На различных отраслевых рынках существует так называемые барьеры входы на рынок, то есть препятствия для деятельности новых компаний на нем. Могут рассматриваться следующие препятствия входы на рынок (барьеры) потенциальных конкурентов:

Таблица 8 – Значения коэффициентов концентрации и коэффициентов Герфиндаля – Гиршмана

Высококонцентрированные рынки	При $70\% < CR3 < 100\%$ $2000 < HHI < 10000$	При $80\% < CR4 < 100\%$ $1800 < HHI < 10000$
Умеренно концентрированные рынки	$45\% < CR3 < 70\%$ $1000 < HHI < 2000$	$45\% < CR4 < 80\%$ $1000 < HHI < 1800$
Низко концентрированные рынки	При $CR3 < 45\%$ $HHI < 1000$	При $CR4 < 45\%$ $HHI < 1000$

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

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

- инвестиционные: высокая стоимость начального капитала, острая нехватка производственных площадей, оборудования, рабочей силы;

- корпоративные: влияние вертикального (горизонтального) объединения действующих на рынке организаций;

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

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

4 этап. Оценка маркетинг-микс предприятия и его конкурентов. На данном этапе проводится оценка товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения предприятия и его конкурентов (рисунок 9).

Одним из центральных элементов, определяющих конкурентную позицию предприятия, является выпускаемая им продукция, ее коммерческие характеристики и конкурентоспособность, особенности разработки, формирования ассортимента, позиционирования на рынке и контроля реализации.



Рисунок 9 – Инструменты оценки маркетинг – микс предприятия и его конкурентов

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

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

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

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

- полнота ассортимента – способность набора товаров однородной группы удовлетворять одинаковые потребности;

- устойчивость ассортимента – способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары. Особенность таких товаров является наличие устойчивого спроса на них.

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

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

2. Влияние эластичности спроса на динамику цен.

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

4. Влияние доходов потребителей на изменение цен.

5. Контроль динамики цен на товары конкурентов.

Представленные выше приемы анализа возможных направлений изменения цен конкурентов не исключают необходимость постоянного контроля фактической динамики цен.

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

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

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

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

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

Разработка стратегии всегда включает в себя анализ внутренней и внешней среды компании, поскольку только их одновременный учет позволяет определить надежные источники и механизмы создания и удержания конкурентных преимуществ.

Исследование внешней среды компании предполагает детальный анализ основных факторов вне компании, оказывающих влияние на ее деятельность. Цель изучения внешней среды компании состоит в выявлении благоприятных и опасных тенденций и трендов, которые могут способствовать или мешать компаниям, подобным изучаемой, в реализации их задач. Исследование внутренней среды компании предполагает детальный анализ ее внутриорганизационных процессов, особенностей организационной структуры и культуры. Цель изучения внутренней среды компании состоит в выявлении сильных и слабых сторон компании относительно ее основных конкурентов.

SWOT-анализ анализирует и аккумулирует текущие внутренние сильные и слабые стороны компании относительно конкурентов, а также возможности и угрозы (риски) внешней среды.

Цель SWOT-анализа состоит в выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют компании использовать возможности внешней среды и избегать внешних угроз, принимая во внимание имеющиеся слабые стороны компании. Результат SWOT-анализа состоит в формулировании стратегических направлений развития компании.

Чаще всего четыре параметра стратегического анализа располагают в матрице 2×2 (матрица SWOT) (рисунок 10):

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	Угрозы (T)

Рисунок 10 – Матрица первичного SWOT - анализа

где:

- S (strengths) – сильные стороны. Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого компания увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе и т.п.

- W (weaknesses) – слабые стороны. Это недостатки, по которым компания проигрывает конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад и т.п.

- O (opportunities) – возможности. Это рычаги во внешней среде, которые доступны компании и могут быть использованы для ее дальнейшего развития, например, развитие информационно-коммуникационных технологий, появление новых каналов сбыта и продвижения и т.п.

- T (threats) – угрозы. Это трудности и негативные тенденции во внешней среде, которые могут быть потенциально опасными для успешности изучаемой компании.

Данный анализ позволяет сделать вывод о текущей конкурентной позиции компании на рынке и потенциальной необходимости стратегических

преобразований. Характеристики сильных и слабых сторон компании должны учитывать, в первую очередь, внутренние факторы, такие как компетенции, способности, материальные и нематериальные активы и иные ресурсы (человеческие, социальные, имиджевые и пр.) или их недостаток в организации. Характеристики возможностей и угроз должны быть направлены на внешние факторы, оказывающие воздействие в настоящем и будущем, и находящиеся вне зоны влияния компании (то есть, ими нельзя управлять, но можно и нужно на них реагировать). По результатам SWOT-анализа можно прийти к множеству полезных выводов, например:

- Насколько полно текущая стратегия компании капитализирует возможности, имеющиеся на рынке и в отрасли?
- Учитывает ли текущая стратегия риски и угрозы, исходящие из внешней среды?
- Как компания намерена реагировать на эти угрозы: избегать, предотвращать, управлять, минимизировать, обращать в преимущества и т.п.?
- Насколько устойчива конкурентная позиция компании?

Полноценный метод SWOT-анализа предполагает его проведение в два основных последовательных этапа: первичный SWOT-анализ и поэлементный SWOT-анализ.

Подводя итог первой главы, можно сделать вывод, что информация является ключом к выработке оптимального продуктового предложения для целевого рынка значительно расширяет возможности маркетинговых инструментов и обеспечивает компанию обратной связью с потребителями. Это позволяет ей принимать своевременные решения и формировать оптимальную конкурентную стратегию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка конкурентной стратегии предприятия рассмотрена в трех главах выпускной квалификационной работы.

Проведенное исследование показало, что существуют разнообразные классификации конкурентных стратегий. Цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг, также конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли. Грамотный выбор конкурентной стратегия предприятия напрямую повышает его конкурентоспособность за счет правильного позиционирования перед потребителями, а это, в свою очередь, укрепляет положение компании на рынке. Процесс разработки конкурентной стратегии предприятия включает несколько этапов, в результате которых выбирается стратегия и к ней предлагаются по проведенным исследованиям, необходимые мероприятия. Информационное обеспечение разработки товарной стратегии предприятия связано с поиском, обработкой и применением информации с целью получения точных данных и выбора оптимальной стратегии.

Во второй главе работы был проведен анализ конкурентной позиции АО «Искра» на рынке, в частности: изучена и представлена организационно-экономическая характеристика АО «Искра»; проведено исследование конкурентной позиции АО «Искра» на рынке; проведен анализ деятельности конкурентов АО «Искра». Исследование сравнительного анализа деятельности конкурентов показало, что АО Искра по сравнению с конкурентами имеет разнообразный ассортимент по количеству товарных групп. Также исследование показало, что АО искра обладает наибольшей сетью розничных магазинов по краю.

Анализ реализации элементов комплекса маркетинга АО Искра и его основных конкурентов на рынке розничных продаж позволил выделить конкурентные преимущества и недостатки исследуемого предприятия.

Конкурентные преимущества: более широкий ассортимент, преимущество по цене, разветвленность торговой сети.

Недостатки по отношению к конкурентам: более низкая оценка репутации компании в цифровой среде, отсутствие программы лояльности, недостаточная информирование потребителей о деятельности компании.

В третьей главе выпускной квалификационной работы выбрана рациональная конкурентная стратегия и мероприятия ее реализации для АО «Искра». Оптимальной стратегией в результате SWOT-анализа и коллективных экспертных оценок для предприятия АО «Искра» стала конкурентная стратегия усиления позиций на рынке. Предложены в рамках выбранной конкурентной стратегии усиления позиций на рынке торгового предприятия АО «Искра» два мероприятия: разработать программу лояльности клиента в виде дисконтной карты постоянного покупателя для сети магазинов «Мясо&Молоко» и составить медиаплан, возобновив публикации в социальных, чтобы улучшить мнение потребителей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 14.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.04.2023) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.04.2023) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «О защите конкуренции» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
4. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 07.10.2022, с изм. от 19.12.2022) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
5. Бакальская, Е. В. Мониторинг состояния конкурентной среды / Е. В. Бакальская, И. В. Буздалова // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 16. – С. 535-538.
6. Беланова, Н. Н. Развитие конкурентной среды и государственная промышленная политика / Н. Н. Беланова, Е. А. Трубочанинова // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 4. – С. 799-814.
7. Береговая, И. Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / И. Б. Береговая // Символ науки. – Уфа: Омега-сайнс, 2015. – № 12. – С. 90-93.
8. Бумагина, М. Д. Анализ конкурентной среды предприятия на потребительском рынке / М. Д. Бумагина // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 40. – С. 531-534.
9. Ганина, А. А. Конкурентные стратегии предприятия / А. А. Ганина // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект : материалы II всероссийской научно-практической

конференции с международным участием: в 2-х ч., Москва, 15 февраля 2021 года. Том Часть 1. – Москва: Издательский дом «ИМЦ», 2021. – С. 37-41.

10. Гапонова, О. В. Формирование механизма оценки конкурентной стратегии компании в условиях цифровизации / О. В. Гапонова, Л. С. Медведева // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы VII Международной научно-практической конференции, Горловка, 25 марта 2022 года. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2022. – С. 285-290.

11. Гнедова, Н. Е. Конкурентная среда: понятие, виды конкуренции, их характеристика, правовая база регулирования / Н. Е. Гнедова // В мире научных открытий : Материалы III Международной студенческой научной конференции, Ульяновск, 22-23 мая 2019 года. – Ульяновск: Ульяновский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, 2019. – С. 201-203.

12. Современная модель эффективного бизнеса: монография. Книга 14 / Е. Э. Головчанская, М. Ф. Григорьев, А. А. Кузубов и др. / Под общ. Ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2015. – 192 с.

13. Грабский, В. В. Основные пути и методы повышения конкурентоспособности предприятия / В. В. Грабский // Развитие стратегического и проектного управления сетевыми территориально-отраслевыми системами – ключевое направление неоиндустриальной модернизации современной российской экономики: Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции, 2016. – С. 86-89.

14. Гуськова, Н. Д. Формирование алгоритма конкурентной стратегии промышленной компании / Н. Д. Гуськова, В. О. Новиков // Управление качеством в образовании и промышленности: сборник статей Всероссийской научно-технической конференции, Севастополь, 20-21 мая 2021 года. – Севастополь: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Севастопольский государственный университет», 2021. – С. 16-21.

15. Денисова, Т. А. Методические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия / Т. А. Денисова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2020. – № 19 (35). – С. 100-106.

16. Зайцев, А. Г. Маркетинговые исследования. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 88 с.

17. Зарубина, О. А. К вопросу о конкурентоспособности предприятия / О. А. Зарубина, Н. С. Тарантин // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 18-19 мая 2021 г. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 80-84.

18. Камушкова, А. В. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии маркетинга / А. В. Камушкова, В. В. Пехтерева, Р. Ф. Гайдай // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы VI Международной научно-практической конференции. В 2-х ч., Горловка, 19 марта 2021 года / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». Том Часть 1. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 94-99.

19. Клауберг, Р. Конкурентная стратегия предприятия / Р. Клауберг, К. Оразханкызы // Экономические возможности России в условиях вызовов мировой экономики: подходы и решения : Материалы международной научно-практической конференции, Краснодар, 25 мая 2022 года. – Краснодар: Краснодарский кооперативный институт (филиал), 2022. – С. 646-652.

20. Кутин, М. В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии / М. В. Кутин, Л. Г. Джинджолия // Сфера услуг: инновации и качество. – 2020. – № 50. – С. 69-79.

21. Лазорская, Д. Д. Исследование конкурентов: сущность, направления, методы исследования конкурентов в сети интернет / Д. Д. Лазорская // Экономический форум : сборник статей III Международной научно-

практической конференции, Пенза, 30 апреля 2021 года. – Пенза: Общество с ограниченной ответственностью «Наука и Просвещение», 2021. – С. 8-11.

22. Ловчикова, Е. И. Цифровая экономика и финансово-инфраструктурное обеспечение: взаимосвязь, проблемы и перспективы / Е. И. Ловчикова, А. И. Солодовник // Банковский сектор: состояние, тенденции и перспективы развития: Материалы международной научно-практической конференции, 2018. – С. 103-107.

23. Лутошкина, М. В. Особенности содержания понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» / М. В. Лутошкина // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. – № 16. – 401-405.

24. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, – 2020. – 176 с.

25. Матушкин, М. А. Логистический менеджмент как драйвер повышения конкурентоспособности предприятия / М. А. Матушкин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2017. – № 1 (65). – С. 23-27.

26. Медведева, Л. С. Основные проблемы разработки, внедрения и реализации конкурентных стратегий организации. Экономика и менеджмент в условиях цифровой трансформации: проблемы, опыт и тенденции [Электронный ресурс] : сб. научных трудов / под общ. ред. К. А. Бармуты ; Донской гос. техн. ун-т. – Ростов-на-Дону : ДГТУ, 2021. – 366 с.

27. Мельникова, Т. Ф. Конкурентоспособность предприятия: основные методы обоснования экономической сущности / Т. Ф. Мельникова, В. С. Куприянова, С. Я. Денисюк // Молодой ученый. – 2017. – №15. – С. 431-435.

28. Меркулов, И. С. К вопросу о понятии «конкурентоспособность предприятия» / И. С. Меркулов // Актуальные проблемы управления: теория и практика: материалы VII Всероссийской (очно-заочной) научно-практической конференции, 2017. – С. 154-157.

29. Микаилова, Е. Ф. Мониторинг конкурентов в интернете / Е. Ф. Микаилова // Реклама. Теория и практика. – 2019. – №3. – С. 188-201.

30. Морозова, Д. Р. Исследование подходов к трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Д. Р. Морозова // Методы, механизмы и факторы международной конкурентоспособности национальных экономических систем: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях, 2017. – С. 9-11.

31. Никитина, Н. В. Формирование конкурентной стратегии предприятия / Н. В. Никитина, Е. Д. Сафонова, Е. А. Беспалова // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 10 июня 2022 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «ИРОК», Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ», 2022. – С. 346-355.

32. Носова, Н. С. Конкурентная стратегия компании и методы конкурентной борьбы / Н. С. Носова. – СПб. : Анлейс, 2018. – 256 с.

33. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.

34. Пушкаренко, Р. Н. Разработка конкурентной стратегии предприятия / Р. Н. Пушкаренко, В. Г. Иванов, Л. М. Ильясов // Молодежь и инновации : Материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. В 2-х частях, Чебоксары, 11-12 марта 2021 года. Том Часть 2. – Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2021. – С. 169-173.

35. Радченко, Т. А. Оценки уровня конкуренции и состояния конкурентной среды: обзор методов и результаты опросов в 2014-2016 гг. / Т. А. Радченко, К. А. Сухорукова // Современная конкуренция. – 2016. – №5 (59). – С. 28-46.

36. Саринян, Р. Н. Этапы разработки конкурентной стратегии организации / Р. Н. Саринян, Б. В. Габриелян // Проблемы и перспективы развития экономики и образования в Монголии и России : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Улан-Батор, 08 апреля 2022 года. –

Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2022. – С. 137-145.

37. Семенова, Т. А. Методическое обеспечение анализа конкурентоспособности субъектов хозяйствования / Т. А. Семенова, Л. С. Медведева // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы Пятой международной научно-практической конференции. В 3-х частях, Горловка, 20 марта 2020 года / Отв. редакторы Е.П. Мельникова, Е.Ю. Руднева, О.Л. Дариенко. Том Часть 2. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2020. – С. 69-73.

38. Солодовник, А. И. Актуальность теории К. Маркса при капитализме и при цифровой экономике / А. И. Солодовник // Творческое наследие Карла Маркса – философа, экономиста, писателя и журналиста : материалы международной науч.-практ. конф. (г. Орел, 22 марта 2018 г.) / ред. колл.: С.А. Юрикова, А. А. Поздняков, С. Ф. Юриков. – Орел: Орловский гос. ин-т культуры, 2018. – С. 127-131.

39. Сопова, А. О. Конкурентная стратегия предприятия / А. О. Сопова // Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития : Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 13 июня 2022 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 70-74.

40. Судоплатова, А. Выбор конкурентной стратегии предприятия как основа достижения устойчивого развития компании на рынке / А. Судоплатова // Нефинансовый и финансовый анализ в реализации целей устойчивого развития (ЦУР) : Сборник научных статей по итогам Международной межвузовской студенческой научно-практической конференции по результатам научно-исследовательской работы студентов (НИРС) и магистрантов, Санкт-Петербург, 08-09 декабря 2021 года. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Санкт-Петербургский центр системного анализа», 2021. – С. 272-283.

41. Сулейманова, Д. А. Теоретические аспекты анализа конкурентоспособности предприятия / Д. А. Сулейманова, А. М. Алиева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 6-2. – С. 157-161.

42. Тагаров, Б. Ж. Влияние цифровизации экономики на конкурентную среду: угрозы для отечественного производителя / Б. Ж. Тагаров // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 11. – С. 2627-2636.

43. Тагиль, В. О. Механизмы формирования конкурентной стратегии организации / В. О. Тагиль // Актуальные проблемы теории и практики управления : сборник X-й юбилейной Международной конференции, Смоленск, 30 ноября 2021 года. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2021. – С. 254-260.

44. Третьякова, В. А. Методы оценки конкурентоспособности наукоемкого предприятия / В. А. Третьякова, О. В. Лебедева // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 2. – С. 72-77.

45. Тюрин, Д. В. Маркетинговые исследования : учебник для бакалавров / Д. В. Тюрин. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 342 с.

46. Фасхиев, Х. А. Системный подход к управлению уровнем конкурентоспособности предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом, 2014. – № 5. – С. 103-114.

47. Харламова, А. К. Конкурентоспособность предприятия: проблемы и пути повышения / А. К. Харламова, Е. Н. Ботина // Статистический анализ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации : материалы 5-ой Международной научно-практической конференции, Брянск, 30 марта 2018 года. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный инженерно-технологический университет», 2018. – С. 370-374.

48. Черенкова, А. В. Конкурентная стратегия организации / А. В. Черенкова, В. С. Кривошлыков // Стратегическое развитие социально-экономических систем в новых геоэкономических условиях : Международная

научно-практическая конференция, Курск, 15 апреля 2021 года. – Курск: Курский государственный университет, 2021. – С. 681-686.

49. Черджиева, М. Т. Конкурентная среда предприятия: основные понятия и определения / М. Т. Черджиева // Вестник современных исследований. – 2020. – № 2-3(32). – С. 47-51.

50. Юданов, А. Ю. Конкуренция. Теория и практика / А. Ю. Юданов. – Издательство: ГНОМ и Д, 2001 г. – 304 с.

51. Анализ конкурентной среды: основные этапы и методы // Аналитическая компания VVS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/analiz-konkurentnoy-sredy/].

ПРИЛОЖЕНИЕ А



ИНН 2439001597
 КПП 243901001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	2372386	2297507	2135851
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190	605141	327877	212946
	Итого по разделу I	1100	2977527	2625384	2348797
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	3460449	3573029	2743982
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	0		
	Дебиторская задолженность	1230	1083540	475006	402261
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	714226	312290	756960
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	5258215	4360325	3903203
	БАЛАНС	1600	8235742	6985709	6252000

