

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 _____ профессор, д-р экон.наук Ю.Ю. Сулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ ЭУ19-05Б-ТД А.А. Ахметдинов
подпись, дата группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
__1.1.Конкурентная среда предприятия как основа для конкурентной стратегии: понятие и структура.....	6
__1.2 Методическое и информационное обеспечение изучения конкурентной среды предприятия.....	13
__1.3 Конкурентная стратегия предприятия как способ усиления собственных позиций в ходе конкурентной борьбы	20
2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ООО «АБИ - СЕРВИС».....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
__2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аби - Сервис».....	Error! Bookmark not defined.
__2.2 Анализ деятельности основных конкурентов ООО «Аби - Сервис»	Error! Bookmark not defined.
__2.3 Оценка конкурентной позиции ООО «Аби - Сервис»	Error! Bookmark not defined.
3 Оценка конкурентной позиции и выбор стратегии ООО «Аби - Сервис» в условиях конкурентной среды рынка	Error! Bookmark not defined.
__3.1 Оценка угроз реализации конкурентной стратегии ООО «Аби - Сервис» в условиях конкурентной среды рынка	Error! Bookmark not defined.
__3.2 Обоснование альтернатив реализации конкурентной стратегии ООО «Аби - Сервис»	Error! Bookmark not defined.
__3.3 Мероприятия конкурентной стратегии ООО «Аби - Сервис» и оценка их эффективности	Error! Bookmark not defined.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	27
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	32

ВВЕДЕНИЕ

Стратегия как таковая представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей благодаря координации и распределению ресурсов организации

Конкурентная стратегия предприятия – это один из основополагающих векторов деятельности компании. Именно поэтому в современном мире не перестает быть актуальной тема разработки конкурентных стратегий. Каждая фирма обладает своими собственными конкурентными преимуществами, но не каждая фирма сможет грамотно оперировать ими для того, чтобы участвовать и побеждать в конкурентной борьбе на своем рынке.

Стратегия в качестве средства для достижения перспективных целей делает акцент на прогноз поведения внешней среды и в этой связи анализ возможностей функционирования и развития предприятия. Правильно сформированные конкурентные стратегии адаптивны к изменениям внешней среды и мобилизуют ресурсы предприятия, направляя их на достижение поставленных целей.

В настоящее время существует большой массив классификаций, разработанный различными зарубежными и отечественными авторами. При выборе стратегии зачастую опираются именно на существующие классификации, дополняя конкретные стратегии особенностями предприятия и рынка на котором оно функционирует.

Целью работы является разработка конкурентной стратегии для ООО «Аби – Сервис».

Для достижения цели выделены следующие задачи:

1. Изучить понятия и структуру конкурентной среды
2. Исследовать методическое и информационное обеспечение изучения конкурентной среды
3. Рассмотреть конкурентную стратегию как способ улучшения

позиций организации в конкурентной борьбе

4. Привести общую характеристику ООО «Аби – Сервис»;
5. Изучить конкурентные позиции основных участников рынка рыбозаводов Сибирского Федерального округа;
6. Провести итоговую оценку конкурентного окружения ООО «Аби – Сервис»;
7. Разработать и обосновать конкурентную стратегию ООО «Аби – Сервис»;
8. Разработать мероприятия по внедрению конкурентной стратегии для ООО «Аби – Сервис».

Предметом исследования являются элементы конкурентной стратегии производственного предприятия.

Объектом исследования является производственное предприятие ООО «Аби – Сервис», реализующее рыбные товары собственного производства на территории Сибирского Федерального округа.

В работе использованы труды зарубежных и отечественных авторов: М. Портера, Р. Агаева, Г. Азоева, Г. Чубанова, Ю. Швыткова, Л. Юшковой, В. Кокорева, М. Гельвановского, П. Завьялова, В. Хруцкого, Р. Фахрутдинова, Н. Яшина, П. Старцева и других.

Информационную базу для написания бакалаврской работы составила экономическая отчетность предприятия, публикации в научной и периодической печати, информация сети Интернет, данные федеральной службы государственной статистики, данные собственных исследований автора.

В процессе написания работы использовались методы наблюдения, сравнительный анализ.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты конкурентной среды и ее структуры. Приведены понятия конкурентной среды разных авторов, описана структура конкурентной среды, методическое и информационное обоснование ее изучения. Также рассмотрены

конкурентные стратегии и их роль в конкурентной борьбе предприятия.

Вторая и третья глава выполнены на материалах предприятия ООО «Аби – Сервис». Вторая глава содержит общую характеристику факторов конкурентной среды рыбных заводов Сибирского Федерального округа. Также проведен анализ конкурентной среды исследуемого предприятия.

В третьей главе автором обоснована и разработана конкурентная стратегия исследуемого предприятия. Приведены мероприятия для ее осуществления.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Бакалаврская работа общим объемом 85 страниц, содержит 33 таблицы, 8 рисунков. Список использованных источников содержит 56 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Конкурентная среда предприятия как основа для конкурентной стратегии: понятие и структура

На сегодняшний день, все предприятия рыночной экономики действуют в определенной конкурентной среде. Практически каждая отрасль переполнена малыми и крупными предприятиями, каждое из которых стремится к победе в конкурентной борьбе. Также можно сказать, что ключевым элементом рынка является сама конкуренция, она заставляет каждого руководителя, предпринимателя, развивать свой бизнес, двигаться к нововведениям, внедрять инновации, чтобы занимать лидирующие позиции. Эта борьба совершенствует каждую отрасль и рынок в целом.

Чем больше развивается конкуренция и чем больше конкурентов появляется, тем больше продавцы зависят от потребительского выбора. Конкуренция достигается при равенстве субъектов рыночных отношений, причем не только среди товаропроизводителей, но и во взаимодействии производителей и потребителей, производственной структуры и инфраструктуры рынка, государственных органов и рыночных субъектов. В этой связи актуален вопрос о необходимости развития конкуренции (как обязательного условия эффективного регулирования рыночных процессов) и выявлении рычагов влияния на динамику конкурентной среды, [54].

Одними из первых в России исследовали особенности функционирования предприятий в условиях конкуренции такие ученые, как Г. Л. Азоев, [5,6], А.В. Барышева, В.Н. Богачев, Ю.В. Сухотин, [8], В.М. Бокарева, [9], А.Я. Лившиц, [22], А.Ю. Юданов, [52], и др. Зарубежные ученые, такие как Э. Гелхорн, [12], Дж. Долан, [15], М. Портер, [30,31,32,33], А. Смит, [38] и мн. другие в своих работах отражали оценку состояния конкурентной среды, а также применение антимонопольного регулирования.

Для эффективной защиты конкуренции, создания условий ее развития и благополучного функционирования в Российской Федерации существует Федеральная Антимонопольная служба. Главным направлением деятельности антимонопольного органа является контроль соблюдения Федеральных законов «О защите конкуренции» и «О естественных монополиях».

Статья 4 Федерального закона «О защите конкуренции» определяет конкуренцию как соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке, [1].

Изучению конкурентной среды посвящено достаточно большое количество научной и методической литературы, несмотря на это ряд вопросов, касающихся анализа данной категории в маркетинговых исследованиях, применения ее инструментов развития, остается нерешенным. Автором был проведен источниковедческий анализ понятия конкурентная среда.

Известный ученый и теоретик Майкл Портер в своих трудах приводит определение конкурентной среды как совокупности качественных и количественных показателей, которые характеризуют состояние развития конкуренции, [30].

Г.Л. Азоев отечественный основоположник теории конкуренции считал, что исследуемую автором категорию можно определить, как совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в ходе конкурентной борьбы и определяющих интенсивность конкуренции, [6].

Родственными с понятием «конкурентная среда» определениями считаются «конкуренция», «конкурентоспособность предприятия», «конкурентное преимущество», поэтому далее автор рассматривает подходы различных авторов к этим терминам.

Таблица 1.1 – Понятия конкуренции по мнению различных авторов

Автор	Определение
А.Смит	Конкуренция – это «ниточки», дергая за которые «невидимая рука» рынка заставляет предпринимателей действовать в соответствии с неким «идеальным» планом развития экономики
М.Портер	Суть конкуренции выражается пятью силами (1 – угрозой появления новых конкурентов; 2 – угрозой появления товаров-заменителей; 3 – способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться; 4 – способностью покупателей торговаться; 5 – соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой), которые в совокупности определяют предельный потенциал прибыли отрасли [46]
Г.Л. Азоев	Конкуренция — соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели [4]
А.Ю. Юданов	Конкуренция — борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка [57]
Дж.Миль	Конкуренция – это регулировщик цен, заработной платы, ренты, она сама по себе является законом, который устанавливает правила этого регулирования [17].
Р.А.Фатхутдинов	Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. Конкуренция является движущей силой развития субъектов и объектов управления, общества в целом [56].

Великий шотландский философ и экономист Адам Смит под конкуренцией понимал соперничество, повышающее цены (при сокращении предложения) и уменьшение цены (при избытке предложения), [38].

Г. Л. Азоев под конкуренцией понимает соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими и физическими лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели, [6].

Большой экономический словарь приводит следующее понятие: «состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынка сбыты, источники сырья», [10].

Современный экономист П. Хайне говорит, что конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам, [47].

А. Ю. Юданов трактует конкуренцию как «борьбу фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущуюся ими на доступных сегментах рынка», [52]

Одним из важнейших определений для понимания конкурентной среды является термин конкурентоспособность. Эта категория определяется неоднозначно многими учеными, и имеет множество определений. Далее автор рассматривает некоторые из них.

Майкл Портер в своих работах называл конкурентоспособность свойство товаров, услуг, субъектов рыночных отношений выступать наравне с аналогичными товарами рынка, услугами или другими конкурирующими субъектами отношений, [33].

М.И. Гельвановский давал сравнительно короткое определение исследуемому автором понятию, он считал, что конкурентоспособность — это обладание некими свойствами, которые создают субъекту какое-либо преимущество для экономического соревнования, [13].

Одно из наиболее всеобъемлющих определений можно найти в работах П. Завьялова, оно охватывает экономические, научно-технические, производственные, организационно-управленческие, маркетинговые и другие возможности страны, имея в виду то, что данные факторы реализуются в товарах и услугах, которые успешно противостоят своим аналогам на внешних и внутренних рынках, [17].

Краткое и ёмкое определение конкурентоспособности дают В.Е. Хруцкий и И.В. Корнеева, для них это некая способность успешно функционировать, выпуская и реализуя конкурентоспособные изделия и услуги в конкретном регионе сбыта (конкретном рынке) в определенный период времени, [48].

Н.С. Яшин говорил, что конкурентоспособность — это важнейший критерий эффективности деятельности предприятия. Также он брал во внимание то, что данное понятие охватывает с одной стороны характеристики организации, которые определяются такими факторами как

использование научно-технического, производственного и кадрового потенциала и работой маркетинговых служб, и с другой стороны внешние социальные, экономические и организационные факторы, которые позволяют предприятию создать наилучшую среди конкурентов по ценовым и неценовым характеристикам продукцию, [56].

По мнению Р.А. Фатхутдинова конкурентоспособность - это некое свойство, которым обладает объект, оно характеризует степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, которые существуют на рынке, [44].

Другие рассматривали конкурентоспособность через ее основные характеристики. А. Ю. Юданов выделил следующие: стоимостные и потребительские, которые отличают продукцию одного предприятия от другой аналогичной продукции, [52]

Конкурентоспособность может существовать до тех пор, пока компания удерживает свое конкурентное преимущество. Эта категория введена в оборот Маклом Портером. Конкурентное преимущество – превосходство над конкурентами на рынке (или его сегменте). Конкурентное преимущество характеризуется им как «продуктивность использования ресурсов», а критерием продуктивности выступает показатель рентабельности производства. Позиция фирмы в отрасли, по мнению М. Портера, определяется позиция фирмы в отрасли, [30].

Конкурентные преимущества различных предприятий на различных рынках являются своего рода существенными факторами климата, или конкурентной ситуации на отраслевом рынке. Преимущества определяются набором характеристик, свойств товара или марки, который создает предприятию превосходство над своими прямыми конкурентами, [53].

Конкурентное преимущество фирма реализует через конкурентную борьбу – еще одно родственное понятие, характеризующее тип взаимоотношений хозяйствующих субъектов в сложившихся условиях.

Важным для понимания конкурентной среды термином является термин «отрасль», так как область для определения среды необходимо ограничивать для получения объективных данных. В большом экономическом словаре отрасль объясняется как совокупность производств, обладающих общностью производимой продукции, технологии и удовлетворяемых потребностей, [10].

Наиболее развернутым понятием конкурентной среды автор считает определение, приведенное в учебном пособии «Конкурентный анализ товарных рынков и услуг» Л. В. Юшковой. Конкурентная среда отраслевого рынка – это совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее предложение капитала, [53].

Проблема структуры конкурентной среды затрагивается российским ученым Г. Л. Азоевым: «Конкурентная среда предприятия, что неслучайно, часто отождествляется с его маркетинговой средой, включающей совокупность субъектов и факторов рынка, влияющих на отношения между производителем (продавцом) и потребителем продукции» Можно сказать, что маркетинговая среда изменчива и глубоко затрагивает деятельность предприятия, а также его взаимодействие с конкурентами. На взаимоотношения конкурентов в отрасли сильное влияние оказывает с одной стороны – предприятие, а с другой – макросреда. Механизмы и инструменты развития таких взаимоотношений частично отражены в работах Г.Л. Азоева, [6].

Конкурентная среда возникает в рамках конкурентных отношений на том или ином рынке в результате соперничества экономических агентов по поводу ограниченности ресурсов и доступа к ним. Конкурентные отношения являются формой проявления конкуренции.

Конкурентная среда определяет условия результативности действий и функционирование экономических агентов на рынке продовольственных товаров, проявляемое в их конкурентоспособности, а также обосновывает возможности создания и препятствия реализации конкурентных преимуществ как рынка, так и его экономических агентов, вследствие чего конкурентная среда является основополагающим условием конкурентных отношений, через который происходит воздействие на остальные элементы. Рассмотрим подход Юшковой Л.В. к дефиниции «конкурентная среда»



(рисунок 1.1)

Рисунок 1.1 – Составляющие дефиниции «конкурентная среда рынка продовольственных товаров», [55]

Основной акцент подхода состоит в полной взаимозависимости условий, количества экономических агентов и их взаимодействий, от определенного благоприятного сочетания которых зависит результат конкурентных отношений: формирование конкурентного статуса рынка.

Таким образом, конкурентная среда рынка продовольственных товаров – это условия, в которых действует совокупность субъектов, предлагающих либо приобретающих специфическую или близкую по составу продукцию, а также их взаимоотношения в фиксированный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала.

1.2 Методическое и информационное обеспечение изучения конкурентной среды предприятия

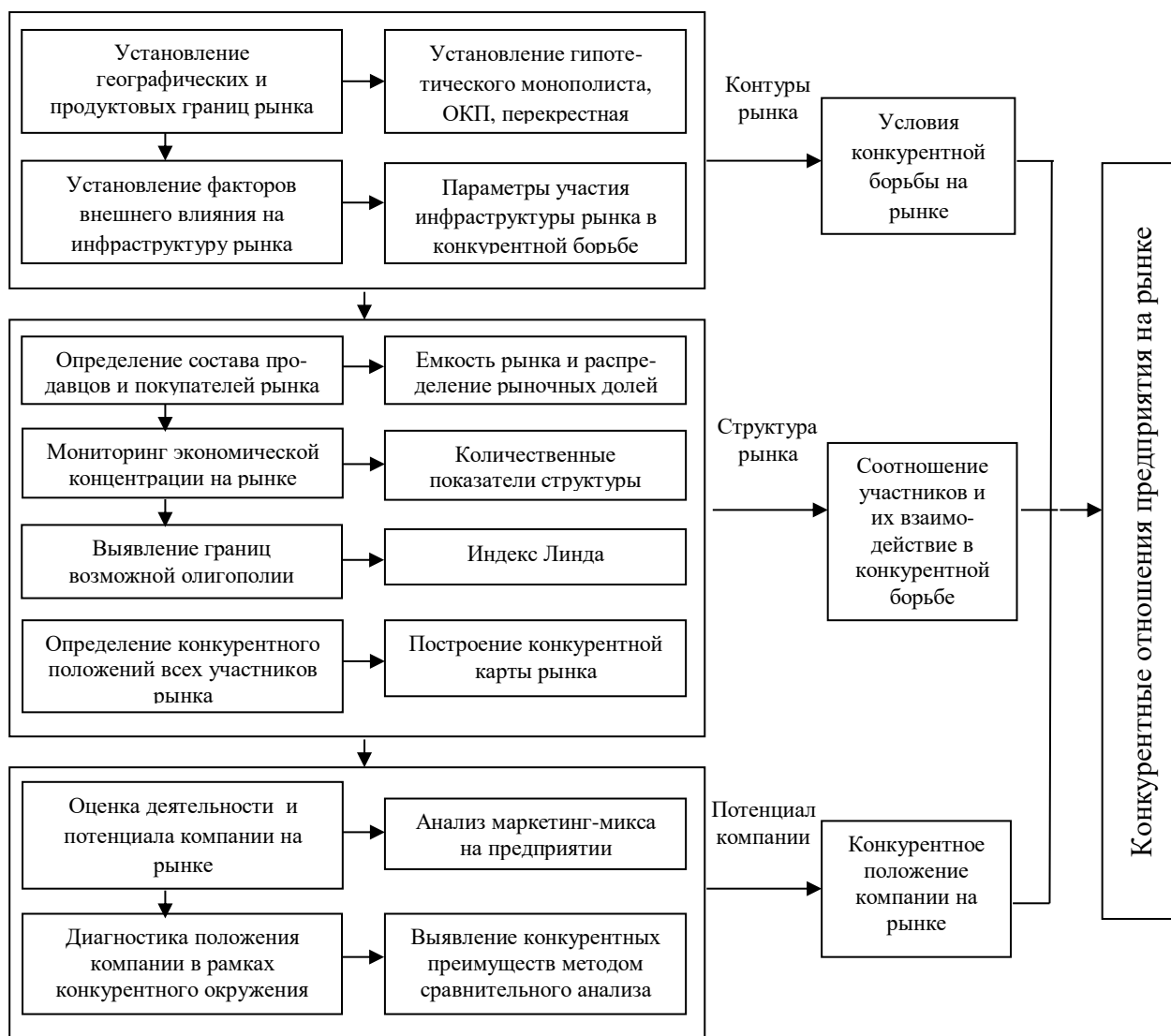
Любое предприятие функционирует в условиях рынка, переполненного конкурентами. Для того чтобы объективно оценить конкурентную среду предмета исследования данной работы, необходимо рассматривать рынок рыбных изделий. Оценка состояния конкурентной среды фирмы происходит при помощи расчета соответствующих индексов и коэффициентов, [53].

Анализ состояния конкурентной среды рынка на законодательном уровне регламентируется Приказом Федеральной антимонопольной службы РФ «Об утверждении порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке», [2].

Оценка конкурентной среды отраслей пищевого комплекса имеет свои принципиальные отличительные особенности:

1. Влияние потребителя имеет наиболее сильное воздействие на отрасль;
2. Потребители данного рынка в основном – физические лица, с этим связано разнообразие характеристик потребителей и их воздействий на конкурентную среду;
3. Быстрые сроки реализации товара являются фактором, который не дает данной продукции конкурировать на уровне других регионов государства и на международном уровне;
4. Производство зачастую происходит в месте потребления продукции, это сказывается на выборе товаропроизводителей, уклон делается на местных игроков рынка;
5. Антимонопольные меры нецелесообразны в применении из-за социальной значимости товаров и условий высокой концентрации отраслевого рынка, [53].

С учетом этих особенностей для оценки конкурентной среды предприятия на рынке представим комплексный подход, базирующийся на



применении первичной и вторичной информации [53].

Рисунок 1.2 – Методика исследования конкурентной среды предприятия

Методика учитывает три блока анализа: исследование контуров рынка для обоснования условий конкурентной борьбы среди хозяйствующих субъектов, анализа структуры рынка в целях выявления соотношения участников рынка и их взаимодействий, а также оценку потенциала компании в рамках его конкурентного положения на рынке.

Основное назначение первого блока предлагаемой методики состоит в определении контуров или рамок исследуемого рынка, на котором действует

предприятие. К таким контурам относятся временные, продуктовые и географические границы рынка, а также факторы внешнего влияния на предприятие в рамках сложившейся рыночной инфраструктуры.

В рамках второго блока предложен расчет структурных показателей и оценки экономической концентрации на рынке продовольственных товаров исходя из его емкости, соотношения рыночных долей экономических агентов и их склонности к кооперированию (границ возможной олигополии). Также производится построение конкурентной карты рынка с целью определения положения на рынке всех конкурентов относительно друг друга.

Последний блок оценки потенциала компании на рынке включает два этапа, направленных непосредственно на определение конкурентного положения предприятия относительно его прямых конкурентов при помощи выявления преимуществ компании над остальными участниками рынка. На основе выводов по данному блоку возможно дальнейшее формирование конкурентной стратегии предприятия на данном рынке.

В рамках методики проводится анализ факторов, формирующих конкурентную среду отрасли. Выявляется перечень наиболее значимых показателей, воздействующих на конкурентную среду отрасли, оценивается степень их важности для определенного отраслевого рынка и время проявления (продолжительность воздействия). Факторы выделяются

— экономические (несовершенство налоговой и кредитной системы, ценовой политики государства, ограничения по спросу со стороны населения, высокие сроки окупаемости капиталовложений, неплатеж, высокую инфляцию и финансовую нестабильность);

— административные (связаны с образованием хозяйствующих субъектов и с сопутствующими этим образованиям процедурами регистрации предприятий);

— организационные (зависят от степени развитости рыночной инфраструктуры отрасли, особенно ее материально-технического комплекса: складское и тарное хозяйство, транспортные системы, объекты сервисного

обслуживания, ремонтно-строительные организации, и информационно-коммуникационного комплекса, являющегося узловым в формировании единого информационного поля отраслевого рынка), [53].

К анализу стоит добавить факторы, специфичные для отраслей пищевой промышленности:

—социально-демографические (т.к. потребительское поведение, тенденции и мода несомненно важны в исследуемой отрасли);

—природно-климатические (т.к. производство продукции исследуемого предприятия производится из натурального сырья, получение которого зависит от природно-климатических условий в регионе);

—ресурсные факторы (т.к. цены на ресурсы, из которых производится продукция предприятия, изменчивы);

—размещение производительных сил (т.к. специфика деятельности исследуемого предприятия предполагает различные вариации размещения производственных сил, от которых зависит прибыльность деятельности);

—географические и продуктовые границы отраслевого рынка (определяются с целью проведения анализа в рамках конкретного рынка), [53]

Продуктовые границы рынка устанавливают объект изучения - товар или товарную группу, исходя из принципов сопоставимости потребительских свойств, возможностей взаимозаменяемости товаров по производству и потреблению, предполагаемой конкуренции товаров между собой, [53].

Географические границы рынка определяются по возможности потребителя участвовать в обращении товара и по наличию экономических, технологических и административных барьеров, ограничивающих эту возможность. При установлении географических границ рынка учитываются следующие факторы:

— Доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу;

- Незначительность транспортных расходов при реализации товара;
- Сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки;
- Отсутствие на изучаемой территории административных ограничений на ввоз-вывоз товаров;
- Сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри границ этого рынка, [53].

Географические границы рынка, как и продуктовые, непостоянны, на их расширение или сужение оказывает воздействие величина издержек, затрачиваемых покупателями на приобретение продуктов. Развитие рыночных отношений, товарообмена между различными регионами увеличивает возможности покупателей, соответственно, расширяются и географические границы отраслевых рынков, [53].

В рамках методики также происходит определение состава продавцов и покупателей, которые, действуя на рынке, ограничивают друг друга в возможностях установления контроля за созданием условий реализации товара. Для достоверного анализа выявляются все продавцы, функционирующие на данном товарном рынке в регионе. Затем определяются группы покупателей, приобретающие товар у конкретного продавца. Состав выделенной группы покупателей уточняется по следующему критерию: возможность каждого из покупателей выделенной группы приобрести товар у любого из продавцов, реализующих свою продукцию на определенном товарном рынке, [53].

Оценка интенсивности конкуренции в отрасли относится ко второму блоку методики исследования конкурентной среды.

Оценка производится на базе информации о доле рынка производителей с учетом данных о поставщиках, а также с учетом корректировки на эмпирические данные. Для оценки используются расчеты коэффициентов относительной концентрации, четырехдольного показателя

концентрации, индексов Герфинделя, Розенблюта, Барышевой, Горшковой показателей энтропии (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Оценочные инструменты мониторинга степени концентрации отраслевого рынка и методика их расчета, [53]

Наименование показателя	Способ расчета	Трактование значения коэффициента
Четырехдольный показатель концентрации	$CR_4 = \frac{OP + OP_2 + OP_3 + OP_{41}}{OP}$	Доля четырех первых предприятий отрасли. По шкале Бейна при значении более 65 % рынок считается высококонцентрированным
Индекс Герфинделя	$I_n = \sum D_i^2$ или $I_n = 10000 \sum D_i^2$	Пороговое значение 0,18. При его превышении интенсивность конкуренции считается низкой.
Индекс Розенблюта (Холла-Тайдмана)	$I_r = \frac{1}{2 \sum (i * D) - 1}$	Чем выше значение коэффициента, тем больше концентрация отраслевого рынка
Показатель энтропии	$E_1 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n s_i \ln \frac{1}{s_i}$	Коэффициент достигает своего максимального значения, если все предприятия одинаково представлены на отраслевом рынке
Коэффициент относительной концентрации	$K_{ок} = \frac{20 + 3\beta}{\alpha}$	При значении 1 степень концентрации высокая, более 1 – концентрация в отрасли отсутствует
Коэффициент Джини	$G = (1/n) \times \sum (i-1) \times A_i - i \times A_i $	Прямо пропорционален уровню концентрации отраслевого рынка
Показатель локализации	$I_l = \frac{S_i \div S}{N_i \div N}$	Индекс может принимать значения больше и меньше 1, прямо пропорционален показателю сосредоточенности работников в отрасли
Коэффициент вариации рыночных долей	$v = \frac{\sigma}{S} 100$	Чем ниже значение коэффициента, тем равномернее распределены объемы производства или продаж между предприятиями и ниже концентрация
Коэффициент дисперсии рыночных долей	$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\ln S_i - \ln \bar{S})^2$	Чем больше значение, тем более неравномерен и концентрирован отраслевой рынок
Коэффициент Лернера	$L = (P - MC) / P$	Для совершенно конкурентного рынка равен нулю, для монополистического находится в диапазоне 0,3-0,5, для олигополии - 0,6-0,8.

Следующим этапом производится анализ неравнозначности конкурентов и определение границ олигополии. Этап включает в себя расчет

показателя неравнозначности конкурентов, действующих на отраслевом рынке и индекс Линда.

Оценка рыночного потенциала компании и построение конкурентной карты рынка – заключительный этап второго блока методики. Для выявления условий, способствующих возникновению монополии на товарном рынке необходимо проанализировать поведение хозяйствующих субъектов, занимающих наибольшую долю на рынке по отношению к своим существующим и потенциальным конкурентам, что позволит выявить наличие или отсутствие у них рыночного потенциала. Под рыночным потенциалом понимается возможность хозяйствующего субъекта, не обязательно связанная напрямую 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, [53].

Финальный этап включает в себя оценку деятельности и потенциала компании на рынке при помощи анализа потребительских мнений и составления идеальной модели. Далее при помощи сравнительного анализа производится поиск конкурентных преимуществ компании над соперниками на рынке. Данный этап важен тем, что на его основе появляется возможность создавать стратегические планы относительно конкурентного положения компании.

Таким образом, конкурентная среда, под которой понимается относительно самостоятельная часть рыночной среды, представляющая собой совокупность производителей однородной специфической продукции и их отношений, складывающихся в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала, одновременно является характеристикой реального состояния отраслевого рынка, отражающей его текущее положение, а не динамику развития. Конкурентной среде присущ элемент непостоянства. Те преимущества и факторы, которые обеспечивают развитие конкурентной среде в определенный момент времени, не будут таковыми в другой. Конкурентная среда – понятие

относительное и не является имманентным качеством отрасли, комплекса отраслей. Это означает, что оценку конкурентной среды и следует производить в соответствии с ее конкретным уровнем. Конкурентная среда имеет стратегический характер, поскольку отражает предпосылки будущего развития отраслевого рынка. Конкурентная среда отраслевого рынка должна оцениваться не только государственными органами, регулирующими ее развитие, но и самими производителями, продавцами, а также покупателями для определения целесообразной стратегии поведения.

Рассмотрена методика анализа конкурентной среды, а также оценочные инструменты мониторинга степени концентрации отраслевого рынка и методика их расчета.

1.3 Конкурентная стратегия предприятия как способ усиления собственных позиций в ходе конкурентной борьбы

По мнению Майкла Портера. «Стратегия – это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный выбор видов деятельности», [32]. Он исходит из того как правильно конкретному предприятию стоит сочетать продукты и рынки для получения конкурентных преимуществ.

Далее более подробно понятие «конкурентная стратегия» представлено в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Понятия «конкурентная стратегия»

Авторы	Определение
Портер М.	конкурентная стратегия - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли — то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять тем силам, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли [46]
Михалева Е. П.	конкурентная стратегия позволяет определить, как достичь конкурентных преимуществ на рынке при акценте на большем привлечении потребителей и какую политику предприятию выбрать по отношению к конкурентам [41]
Кротков А. М.	Под конкурентной стратегией понимают сознательный выбор набора различных действий с целью предоставить покупателю уникальное сочетание ценностей [28]

В большинстве современных работ в области стратегического маркетинга понятие конкурентной стратегии трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли. Следовательно, конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Различные авторы приводят в своих работах классификации конкурентных стратегий. Классификации конкурентных стратегий таких ученых как М. Портер, [32], Г.Л. Азоев, [6], Ж.Ж. Ламбен, [21], А.Ю. Юданов, [52] рассмотрены автором в таблице 1.4. Большинство из них выделяют конкурентные стратегии их достаточно схожим образом, но различной формулировкой. Для большего понимания применения той или иной стратегий на предприятии автор приводит границы применения каждой стратегии относительно положения фирмы на рынке. Неординарной является классификация А.Ю. Юданова. Она направлена в большей степени на выделение компаний по доле рынка, которую они занимают. В результате определения фирмой своей доли, происходит координация деятельности относительно рекомендаций, заложенных в стратегиях.

Таблица 1.4 – Характеристика конкурентных стратегий, предложенных авторами: М. Портером, Г.Л. Азоевым, Ж.Ж. Ламбеном, А.Ю. Юдановым, и границы их применения относительно положения фирмы на рынке

Стратегия	Характеристика	Границы применения
Майкл Портер, [32]		
Стратегия лидерства по издержкам	Цель компании – малозатратное производство. Достижение конкурентных преимуществ за счет экономии на масштабе, собственных патентных технологий, особых прав доступа к источникам сырья.	Применяется компаниями с широкой сферой деятельности, обслуживающими несколько сегментов индустрии, при этом захватывает по возможности смежные отрасли.
Стратегия дифференц	Цель компании – занять уникальное положение в той или иной индустрии,	Товары в отрасли, где функционирует предприятие,

иации	придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей.	должны иметь определенные параметры, которые особо ценятся покупателями. В отрасли может быть несколько компаний, успешно реализующих дифференциации.
-------	---	---

Стратегия	Характеристика	Границы применения
Стратегия фокусирования	Стратегия основана на выборе узкой сферы конкуренции в рамках той или иной отрасли.	Необходимое условие применения стратегии – структурная привлекательность сегмента. Некоторые сегменты в отрасли могут быть заведомо менее прибыльными, чем другие. Если компания не имеет возможности выхода в узкий сегмент, стратегия неприменима.
Г. Л. Азоев, [6]		
Снижение себестоимости	Стратегия заключается в поиске оптимального варианта производства продукции для снижения ее себестоимости.	Предприятие должно контролировать значительную часть рынка и иметь широкий доступ к дешевым источникам сырья. Спрос на продукцию предприятия должен был однороден и эластичен по цене. В идеале продукция должна быть высоко стандартизирована и не дифференцирована.
Дифференциация продукции	Задачей стратегии является наделение продукции особыми свойствами, адаптированными под потребительские запросы. Первостепенной задачей в этой ситуации является увеличение разницы между ценой и издержками. При этом успешно функционирующая фирма имеет больше возможностей получить доход от расширения ассортимента.	Продукт, выпускаемый компанией должен иметь особенные коммерческие атрибуты, которые смогут отличить его от других товаров в отрасли.
Сегментирование рынка	Разделение рынка на сегменты, в результате чего создание уникального предложения для каждого потребительского сегмента и получение прибыли за счет привлекательности товара и качества его проработки под индивидуальные запросы потребителя	Компания должна выпускать дифференцированную продукцию для удобства разработки рыночных ниш.
Внедрение новшеств	Стратегия предполагает выпуск компанией нового товара. Отсутствие товаров-заменителей и постоянный поиск новых коммерческих решений создают имидж новатора, использующего собственные достижения для полной реализации потенциальных возможностей потребителей.	Стратегия применима только для компаний, которые собираются выводить на рынок принципиально новый товар.

Стратегия	Характеристика	Границы применения
5.Немедленное реагирование	Стратегия заключается в мониторинге появления новшеств / новых товаров на рынке и немедленном их внедрение в деятельность компании	Для того, чтобы компания могла минимизировать временной лаг между появлением спроса и его удовлетворением необходим сложный комплекс мер. Сбытовая стратегия должна быть гибкой, компания должна обладать достаточными финансовыми средствами. Также хорошо должна быть налажена аналитика для адекватной оценки перспективности появляющегося спроса.
Ж.Ж. Ламбен, [21]		
Стратегия лидерства по издержкам	Предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей	Компания должна занимать лидирующую позицию на рынке, иметь благоприятный доступ к источникам сырья.
Стратегия широкой дифференциации	Направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению потребителей	Товар компании должен быть легко дифференцируемым, он должен иметь потребительский спрос на свои уникальные свойства.
Стратегия оптимальных издержек	Данная стратегия дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме – преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров	Фирма должна занимать лидирующую позицию на рынке и иметь дифференцируемый товар.
Стратегия рыночной ниши	Стратегия ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства	Компания должна работать в рамках одной ниши, сводя всю свою деятельность к ее развитию.
Сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента	Стратегия ставит своей целью обеспечить представителей выбранного сегмента рынка товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям	Компания в своей деятельности должна иметь один или несколько прибыльных сегментов рынка. Также выпускаемый товар должен обладать отдельными преимуществами, либо резерв для наделения его таковыми.
А. Ю. Юданов, [52]		
Коммутантная стратегия	Главная черта стратегии – гибкость в деятельности компании, за счет чего достигается приспособляемость и изменчивость на рынке.	Стратегия применима малыми и мелкими предприятиями, действующими в рамках субподрядов и краткосрочных работ.
Пациентная стратегия	Стратегия конкурентной борьбы, заключающейся в выпуске	Товар фирмы должен быть незаменим для соответствующей

	ограниченного количества	группы потребителей.
--	--------------------------	----------------------

Окончание таблицы 1.4

Стратегия	Характеристика	Границы применения
	узкоспециализированной продукции высокого качества.	Стратегию применяют в узкоспециализированных компаниях со средним и крупным размером капитала.
Виолентная стратегия	Стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба.	Стратегия применяется фирмами – гигантами. Компания должна быть обеспечена массовым производством продукции хорошего качества по низким ценам
Эксплерентная стратегия	Стратегия ориентирована на инновации. Фирмы эксплеренты – двигатели прогресса, эти компании производят новаторскую продукцию, разработка и производство которой не доступно другим участникам рынка.	Для применения такой стратегии, фирма должна обладать научным потенциалом, а также значительным капиталом для проведения дорогостоящих НИОКР.

Конкурентная стратегия предприятия содержит в себе деловые подходы и инициативы для привлечения и удовлетворения потребностей потребителей, поддержания конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций предприятия. Задача предприятия при этом заключается в честной победе над конкурентами, завоевании конкурентных преимуществ и привлечения новых потребителей своей продукции, [31].

Конкурентные стратегии в классическом виде включают наступательные и оборонительные действия, тактические маневры для оперативного реагирования на изменение условий и рассчитанные действия для продолжительного влияния на долгосрочные возможности предприятия и на его рыночные позиции, [31].

Неоспоримый факт, что при покупке потребитель чаще всего уделяет свое основное внимание двум факторам: цене и качеству товара. При этом естественно то, что покупатель желает приобрести наиболее качественный товар за наименьшую возможную для его цену. Следовательно, успешно будет продаваться товар, который по соотношению цена-качество превосходит аналогичные товары на этом рынке. Такой товар будет

называться конкурентоспособным. Таким образом, продавец с помощью конкурентной стратегии должен установить на свой товар такую цену, чтобы по параметру «цена-качество» он превосходил товары-конкуренты.

Конкурентная борьба предполагает знание своих конкурентных преимуществ, а также преимуществ остальных участников рынка. Конкурентная стратегия в целом – это комплекс конкурентных преимуществ, реализованный в действии под влиянием рыночных условий и конкурентных позиций. Благодаря грамотно выстроенной конкурентной стратегии компания становится конкурентоспособной на своем рынке и имеет возможность бороться за право быть лидером рынка. Схема определяющих факторов конкурентоспособности представлена на рисунке 1.3.

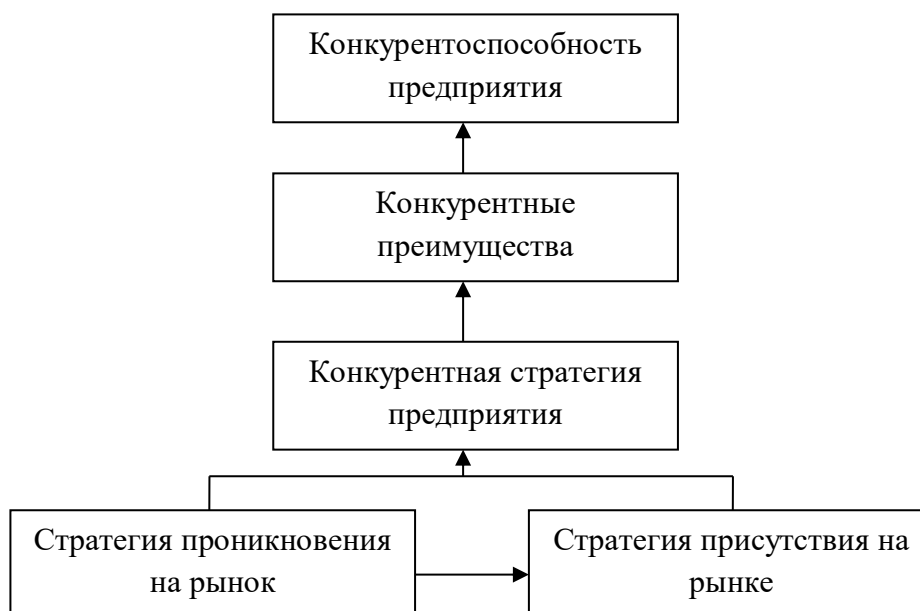


Рисунок 1.3 – Схема определяющих факторов конкурентоспособности предприятия, [53]

По схеме можно определить, что конкурентоспособность предприятия достигается только при помощи грамотно сформированных конкурентных преимуществ, в рамках конкурентной стратегии предприятия.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты конкурентной среды предприятия, приведены понятия конкурентной среды различных авторов, рассмотрена структура конкурентной среды. Представлена методика

анализа конкурентной среды, включающая в себя три блока: определение контуров рынка, анализ структуры рынка и анализ потенциала компании. Методика описана поэтапно. Также в тексте главы автор приводит классификации конкурентных стратегий различных авторов, описывая границы применения каждой стратегии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентная среда, под которой понимается относительно самостоятельная часть рыночной среды, представляющая собой совокупность производителей однородной специфической продукции и их отношений, складывающихся в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала, одновременно является характеристикой реального состояния отраслевого рынка, отражающей его текущее положение, а не динамику развития. Конкурентной среде присущ элемент непостоянства. Те преимущества и факторы, которые обеспечивают развитие конкурентной среде в определенный момент времени, не будут таковыми в другой. Конкурентная среда – понятие относительное и не является имманентным качеством отрасли, комплекса отраслей. Это означает, что оценку конкурентной среды и следует производить в соответствии с ее конкретным уровнем. Конкурентная среда имеет стратегический характер, поскольку отражает предпосылки будущего развития отраслевого рынка. Конкурентная среда отраслевого рынка должна оцениваться не только государственными органами, регулирующими ее развитие, но и самими производителями, продавцами, а также покупателями для определения целесообразной стратегии поведения.

При написании выпускной квалификационной работы была рассмотрена методика анализа конкурентной среды, а также оценочные инструменты мониторинга степени концентрации отраслевого рынка и методика их расчета.

В большинстве современных работ в области стратегического маркетинга понятие конкурентной стратегии трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли. Следовательно, конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Различные авторы приводят в своих работах классификации конкурентных стратегий. Большинство из них выделяют конкурентные стратегии их достаточно схожим образом, но различной формулировкой. Для большего понимания применения той или иной стратегий на предприятии автор приводит границы применения каждой стратегии относительно положения фирмы на рынке. Неординарной является классификация А.Ю. Юданова. Она направлена в большей степени на выделение компаний по доле рынка, которую они занимают. В результате определения фирмой своей доли, происходит координация деятельности относительно рекомендаций, заложенных в стратегиях.

ООО «Аби - Сервис» - представитель крупнейших производителей рыбной консервированной продукции в Сибирского Федерального округа. Доставка производимого осуществляется крупными объемами, как с восточных, так и с западных границ страны, а также по договорам из-за рубежа. Данное обуславливает минимальные цены продукции компании. Закупленные собственные морозильные мощности позволяют минимизировать расходы на хранение, иметь оптимальные возможности хранения и заготавливать в запас огромный неограниченный запас нужного покупателю товара. Проведенный анализ основных показателей деятельности ООО «Аби - Сервис» позволяет оценить работу данного предприятия, как эффективную. Но существует ряд негативных моментов (например, рост уровня издержек обращения, увеличение прочих расходов),

требующих устранения в дальнейшей деятельности предприятия.

Основными конкурентами производственного предприятия ООО «Аби - Сервис» является 4 производственных предприятия, производящих рыбную продукцию и реализующую ее оптом и в розницу конечным потребителям. Это следующие производственные предприятия: «Сибрыбторг», «Южно-Байкальский рыбозавод», «Томский рыбозавод», «Бийский рыбозавод». Данные конкуренты наиболее схожи с производственным предприятием ООО «Аби - Сервис» по товарному ассортименту, проводимой ценовой политике, схожести сбытовой и коммуникационной политик и расположены в одном федеральном округе с исследуемой организацией ООО «Аби - Сервис».

На производственном предприятии с наиболее узким ассортиментом реализуемых изделий «Южно-Байкальский рыбозавод» были выявлены и наиболее низкие максимальные цены на производимые группы товаров, что является следствием позиционирования производственного предприятия на рынке – реализация рыбных изделий массового спроса по минимальным ценам. Наиболее высокие максимальные цены были определены для производственного «Бийский рыбозавод», что также связано с его позиционированием и широтой реализуемого ассортимента. Максимальные цены на продукцию на предприятии «Аби - Сервис» находятся на среднем уровне.

Наименьшие разброс цен и коэффициент опережения были выявлены для производственного предприятия «Южно-Байкальский рыбозавод». Для рыбозавода «Аби - Сервис» наименьший разброс цен был определен для товарной группы «рыба холодного копчения», равный 1220 руб, наибольший – для товарной группы «рыба вяленая», равный 9810.

Согласно данным анализа все исследуемые предприятия, работающие на рынке производства и оптовой продажи рыбных товаров на рынке Сибирского Федерального округа, используют все внутренние и внешние маркетинговые коммуникаций в местах продаж.

В 2022г. среди рынка основного функционирования ООО «Аби - Сервис» выделяются 2 основных конкурента: «Томский рыбозавод» и «Сибрыбторг», причем, второе быстро набирает обороты для улучшения своей конкурентной позиции, а предприятие ООО «Томский рыбозавод» является лидером рынка, но можно спрогнозировать возможность дальнейшего ухудшения положения предприятия ООО «Томский рыбозавод».

Из матрицы оценки стратегий видно, что наиболее подходящей стратегией для фирмы ООО «Аби - Сервис» является стратегия усиления (удержания) позиций на рынке. Для предприятия ООО «Аби - Сервис», по SPACE-матрице необходима в применении конкурентная стратегия.

Компании необходимо превратить клиентский опыт взаимодействия с отделом продаж ООО «Аби - Сервис» в бесшовный. Для этого мы предлагаем компании внедрить в свою деятельность не просто CRM-систему, а CRM-систему коллаборационного типа. Далее необходимо интегрировать в CRM-систему ООО «Аби - Сервис» в информационную систему взаимодействия компании с ее клиентами с целью повышения эффективности клиентского опыта по направлению «бесшовность».

Подключение виджетов упрощает работу в CRM-системе ООО «Аби - Сервис». Сервисы объединяют все инструменты для работы с клиентом, что позволяет обрабатывать покупателей в «одном окне».

- *Интеграция с сайтом ООО «Аби - Сервис»*
- *Интеграция с телефонией ООО «Аби - Сервис»*
- *Интеграция с почтой ООО «Аби - Сервис»*
- *Интеграция с IC ООО «Аби - Сервис»*
- *Интеграция с мессенджерами/соцсетями ООО «Аби - Сервис»*

Набор возможностей стандартный для современных мессенджеров: отправка сообщений, фото, видео, аудиозаписей, создание чатов и онлайн-звонок. Есть возможность поставить текстовый статус, где можно добавить

краткую характеристику контакта. Видео, фото сохраняются в галерее автоматически, а отправка стикеров отсутствует..

Задача интеграторов при внедрении данного ПО в бизнес – процессы ООО «Аби - Сервис» - качественно провести обучение как менеджеров, так и руководителя. Задача владельца бизнеса ООО «Аби - Сервис»– создать комфортные условия, технические и психологические. Внедрение CRM системы должно поддерживать команду ООО «Аби - Сервис».

Работы по внедрению составят 346 дней, при условии, что будут проходить неполный рабочий день. Выплаты проектной группе составят 162 600 рублей, покупка ПО – 84000 руб. Таким образом затраты на время внедрения составят – 252480 руб.

Однако, самое главное заключается в том, что внедрение данной программы позволит увеличить уровень бесшовности клиентского опыта потребителей продукции ООО «Аби - Сервис» за счет интеграции всех каналов взаимодействия компании с клиентами при помощи единой коллаборационной CRM-системы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О защите конкуренции [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.06.2006 № 135-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Приказ Федеральной антимонопольной службы РФ от 28.04.2010 г. № 220 «Об утверждении порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [<http://fas.gov.ru/documents/documentdetails.html?id=296>]
3. Всероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности ОКПД2 [Электронный ресурс] – Режим доступа - <https://classifikators.ru/okpd>
4. Агаев, Р. Сравнительно-правовой анализ антимонопольного законодательства зарубежных стран и практики его применения / Р. Агаев // Законодательство и экономика. – 2020. - № 3. – с. 113-119
5. Азоев, Г. Л. Анализ деятельности конкурентов / Азоев Г.Л.// - М.: ГАУ, 2021. - 76 с.
6. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учебник для вузов / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2019. – 208 с.
7. Ахмадова, П.И. Формирование конкурентной среды как приоритетное направление совершенствования сферы торговли в регионе // Электронный ресурс. - [Режим доступа]: <http://refleader.ru/polbewjgemer.html>
8. Барышева, А.В. Монополизм и антимонопольная политика / А.В. Барышева, Ю.В. Сухотин, В.Н. Богачев и др.; отв. ред. А.В. Барышева. - РАН. Институт экономики. - М.: Наука, 2020. – 143 с.
9. Бокарева, В.М. Монополизм и антимонопольное регулирование. Опыт, проблемы, решения : учебник для вузов / Бокарева. – М. : НИИПИН, 2021. – 147
10. Борисов, А. Большой экономический словарь / Борисов А. - М.: Книжный Мир, 2020. - 864 с.

11. Власевич, Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власевич // Рос. Экон. журнал. – 2020. - № 10. – С. 99-103
12. Гелхорн, Э. Антитрестовское законодательство и экономика : учебник для вузов : пер. с англ. / Э. Гелхорн, В. Ковачич. – Вашингтон: Междунар. Ин-т права США, 2019. – 375с
13. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. // Рос. экон. журн. 2021. - № 3.
14. Даниленко, Н.Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки: монография / Н.Н. Даниленко, Е.А. Арбатская. - М.: РУСАЙНС, 2021. - 160 с.
15. Долан, Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель : учебник для вузов / Э. Дж. Долан, Д. Линдсей. СПб.: Кульинформпресс, 2020. – 467 с.
16. Ермолов, М.О. Конкурентоспособность предприятий: учебник / М.О. Ермолов. СПб.: Бизнес – пресса, 2021. - 271 с.
17. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: 3В Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2021. – 496 с.
18. Клейн, Н.И. Конкурентное право Российской Федерации : учеб. Пособие для вузов / под ред. Н. И. Клейн, Н. Е. Фонаревой. – М. : Логос 2020. – 299 с.
19. Кокорев, В. Институциональная реформа в сфере инфраструктуры в условиях естественной монополии / В. Кокорев // Вопросы экономики. – 2021. – 367 с.
20. Кукарцев О.Д. Конкурентная стратегия предприятия в условиях цифровой экономики / О.Д. Кукарцев // Вопросы экономики. – 2021. - № 11. – С. 36 – 42.
21. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2021. — 800 с.
22. Лившиц, А.Я. Монополизм и пути его преодоления / А.Я. Лившиц // Человек и труд. – 2021. - №9. – С. 68-72.

23. Михалева Е.П. Управление конкурентоспособность / Е.П. Михалева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. - №8. – С. 13 – 18.
24. Нешитой, А.С. Конкурентоспособность и условия производства / А.С. Нешитой, О.С. Сухарев // Экономист. - 2022. - №3. - С. 3-12.
25. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. – Москва: Дашков и Ко, 2021. – 256 с.
26. Овчаренко, Н.А. Мониторинг конкурентной среды как функциональный бизнес-процесс системы управления предприятием / Н.А. Овчаренко, М.И. Максимова // Вопросы экономики и права. - №2. - 2021. – С. 51 – 54.
27. Основы маркетинга; пер с англ. / Ф. Котлер , Г. Армстронг , Дж. Сондерс, В. Вонг.- 12-е изд./ – Москва: Вильямс, 2021. - 1072 с.
28. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 381 с.
29. Пороховский, А. А. Конкурентная политика: национальные интересы и международные тенденции / А. А. Пороховский // Конкурентная политика в условиях переходной экономики : материалы 2-й Международ. Науч.-практ. Конф. / ГКАП России. – М., 2021. – С. 6-7.
30. Портер, М. Конкуренция: уч. пос.: пер. с англ / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2020. – 495 с.
31. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учебник / М. Портер; пер. с англ. В.Г. Дудин; под ред. А.А. Шпис. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2021. - 453 с.
32. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: учебник / М. Портер; пер. с фр. Д.М. Ляпешев; под ред. Л.В. Сафоновой. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2021. - 715 с.

33. Портер, М. Международная конкуренция: учебник / М. Портер; под ред. В. Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 2020. - 896 с.
34. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. / Райзберг Б.А. Лозовский Л.Ш. Стародубцева Е.Б.// 6-е изд., перераб. и доп. - М. ИНФРА-М, 2021. – 367 с.
35. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. – Санкт – Петербург: Питер, 2021. – 259 с.
36. Роберт П. Философия боевого искусства и современный менеджмент / П. Роберт. – Москва: Питер, 2022. – 410 с.
37. Скворцов, А. Усиление монополизма или развитие конкуренции? / А. Скворцов // Экономика и жизнь. – 2020. - № 22 – С. 8-12
38. Смит, А. Исследования о природе и причине богатства народов / А. Смит. – М : Соцэкгиз, 1962. – 457 с
39. Соломатина, А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия : учебник для вузов / под ред. А. Н. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 455 с.
40. Средние цены производителей сырья за 2021-2022 гг в Сибирском федеральном округе / Федер. служба гос. статистики - [Электронный ресурс]: режим доступа - http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/
41. Старцев, П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» / Старцев П.В.// Российское предпринимательство – 2021. – 244 с.
42. Усик, Н. И Формирование конкурентной среды и конкурентная политика / Усик Н.И. // Теоретическая экономика. – 2021. - №4 – с. 33-42.
43. Усик, Н.И. Управление процессом формирования конкурентной среды в России : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Усик Нина Ивановна. – Санкт-Петербург, 2020. – 298 с.
44. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие. М.: ЭКСМО, 2021. – 410 с.

45. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учеб. пособие для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА - М, 2020. - 312 с.

46. Фирсенко, С.С. Исследование конкурентной среды продовольственного рынка (региональный аспект): монография / С.С. Фирсенко, Л. В. Юшкова; Краснояр. гос. торг. - экон. ин-т. - Красноярск: Изд-во КГУ, 2002. - 168 с.

47. Хейне, П. Экономический образ мышления / П. Хейне, П. Дж. Беттке, Д. Причитко; пер. с англ. - М.: Вильямс, 2021. - 528 с.

48. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. // М.: Финансы и статистика, 2021. – 390 с.

49. Чубаков, Г. Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия : метод, пособие для вузов / Г. Н. Чубаков. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 499 с.

50. Швырков, Ю. М. Государственное регулирование экономики / Ю.М. Швырков // Экономист. – 2020. - № 6. – С. 35-48

51. Экономика России на грани предсказуемости / Финансовый портал Финам - [Электронный ресурс]: Режим доступа <https://www.finam.ru/analysis/forecasts/ekonomika-rossii-na-grani-predskazuемости-20220403-161345/>

52. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. пособие / А. Ю. Юданов. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: ГНОМ и Д, 2021. - 304 с.

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

54. Юшкова, Л.В. Сущностный подход к экономической категории «Конкурентная среда» / Л.В. Юшкова // Микроэкономика. - 2013, с. 82-86.

55. Юшкова, Л.В. Формирование и развитие рынка продовольственных товаров на основе конкурентных отношений: теория,

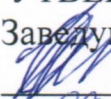
методология, практика : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. : 08.00.05 / Юшкова Людмила Валерьевна. – Красноярск, 2018. – 413 с.

56. Яшин, Н. С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование. Саратов: СГЭА, 2021. – 329 с.

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
« 09 » 06 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА


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

Разработка конкурентной стратегии предприятия

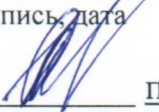
Руководитель

 профессор, д-р экон.наук Ю.Ю. Сулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

 ЭУ19-05Б-ТД А.А. Ахметдинов
подпись, дата группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер

 профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2023