

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

Торгово-экономический институт
институт
Кафедра торгового дела и маркетинга
кафедра

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
Ю.Ю. Сулова
подпись, инициалы, фамилия
«___» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»
код и наименование специальности

Анализ конкурентного окружения предприятия сферы фитнес-услуг
тема

Руководитель	 подпись, дата	К.Э.Н., доцент должность, ученая степень	<u>Л.В. Юшкова</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата		<u>П.Э. Калгашкин</u> инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 подпись, дата	К.Э.Н., доцент должность, ученая степень	<u>Л.В. Юшкова</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Анализ конкурентного окружения предприятия сферы фитнес-услуг» содержит 95 страниц текстового документа, 58 использованных источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ФИТНЕС-УСЛУГИ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ.

Объект анализа – фитнес - клуб «Family Fitness DAVINCI»

Целью бакалаврской работы является разработка проекта повышения конкурентоспособности фитнес - клуба «Family Fitness DAVINCI» в современных условиях.

В результате проведения маркетингового анализа была определена конкурентоспособность предприятия, установлены направления и аспекты маркетинговой деятельности, исследованы микро и макро среды предприятия, выявлены основные маркетинговые проблемы предприятия, предложены направления повышения конкурентоспособности предприятия.

В качестве реализации одного из перспективных предложений произведен расчет повышения уровня конкурентоспособности персонала, открытия косметического кабинета в фитнес-клубе, внедрение системы скидок и создание собственного сайта, а также оценена экономическая эффективность данного проекта.

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

Торгово-экономический институт
(институт)
Кафедра торгового дела и маркетинга
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2017 г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке) Калгашкину Павлу Эдуардовичу
(фамилия, имя, отчество студента (ки))
Группа ТДМ-13-4Д Направление (специальность) 38.03.06.02
(код)
Маркетинг в торговой деятельности
(наименование)
Тема выпускной квалификационной работы «Анализ конкурентного окружения предприятия сферы фитнес-услуг»

Утверждена приказом по университету № 3348/с от 15 марта 2017 года

Руководитель ВКР Л.В. Юшкова, к.э.н., доцент
(инициалы, фамилия, должность и место работы)

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

Перечень разделов ВКР ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ «FAMILY FITNESS DAVINCI» ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ФИТНЕС - КЛУБА «FAMILY FITNESS DAVINCI»

Перечень графического или иллюстративного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов - таблиц - 37 , рисунков - 19.

Таблица 2.1 - Анализ основных показателей деятельности фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI» за 5 месяцев 2016-2017 гг.; Рисунок 1.1 – Матрица конкурентной среды субъекта; Рисунок 1.2 - Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли по М. Портеру; Рисунок 1.3 - Механизмы и инструменты развития конкурентной среды отраслей; Рисунок 4 - Основные типы стратегий по Н.Н. Трениву; Таблица 2.2 - Сферы макроокружения фитнес-центра «Family Fitness DAVINCI»; Рисунок 1.5 – Типология конкурентных стратегии в зависимости от уровня принятия решений по В.Е. Машенко; Рисунок 1.6 – Классификация типов конкурентных стратегий; Таблица 3.1 – Выбор оптимальной стратегии для фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI»; Рисунок 3.1 - Матрица SWOT-анализа для оценки фитнес-клуба «DAVINCI»

Руководитель ВКР

(подпись)

Л.В. Юшкова

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

П.Э Калгашкин
(подпись, инициалы и фамилия студента)

«15» марта 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Конкурентная среда и конкурентная стратегия: понятие и структура.....	6
1.2 Информационное обеспечение анализа конкурентного окружения предприятия.....	15
1.3 Методика обоснования выбора конкурентной стратегии.....	17
2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	22
2.2 Анализ конкурентоспособности фитнес-клуба «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	29
2.3 Анализ конкурентного окружения фитнес-клуба «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	35
3 ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ФИТНЕС- КЛУБА «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	49
3.1 Концепция конкурентной стратегии фитнес-клуба «FAMILY FITNESS DAVINCI»	49
3.2 Программа мероприятий повышения конкурентоспособности фитнес-клуба «DAVINCI».....	55
3.3 Экономическое обоснование мероприятий повышения конкурентоспособности фитнес-клуба «DAVINCI».....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСО ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку с тем, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, с другой стороны - особенностям конкретного производства.

Наиболее сложными этапами этой работы являются осмысление путей достижения конкурентных преимуществ и разработка на этой основе мероприятий по усилению конкурентной позиции предприятия. Все это делает актуальной тему данной бакалаврской работы.

В связи с этим, необходимо отметить, конкурентоспособность не является имманентным (внутренне присущим) качеством. Конкурентоспособность может быть оценена в сравнении конкурентов. Поэтому конкурентоспособность - понятие относительное [9].

Опыт последних лет подсказывает, что далеко не все отечественные предприятия готовы к ведению конкурентной борьбы. Многие, даже обладая конкурентоспособной продукцией, из-за отсутствия практики использования всего комплекса менеджмента, не могут реализовать это преимущество.

Вместе с тем конкурентная ситуация с каждым годом все более осложняется постепенным расширением границы рынка и вовлечением в него западных фирм, имеющих значительный опыт работы в условиях жесткой конкуренции. Прямое использование зарубежного опыта на российских предприятиях часто затруднено из-за отсутствия универсальных схем конкурентного поведения на рынке.

В настоящее время данная проблема очень актуальна для фитнес - клуба «Family Fitness DAVINCI», который и является объектом исследования данной бакалаврской работы.

Предметом исследования является конкурентное окружение фитнес-центра «Family Fitness DAVINCI».

Целью бакалаврской работы является оценка конкурентного окружения фитнес - клуба «Family Fitness DAVINCI».

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие основные задачи:

- изучить конкурентоспособность фирмы как научную экономическую категорию;
- выделить и проанализировать методики оценки конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть конкурентные стратегии предприятия;
- оценить составляющие конкурентоспособности фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI»;
- провести анализ существующего конкурентного окружения исследуемого объекта;
- разработать концепцию конкурентной стратегии фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI»;
- разработать и экономически обосновать план мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности фитнес - клуба «Family Fitness DAVINCI».

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

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

Аналитическая часть проекта построена на методах классификации и группировок, сравнительного и ситуационного анализа, выборочного наблюдения, факторного анализа, экспертных оценок.

Информационная база исследования сформирована на основе использования законодательных и нормативных актов Российской Федерации.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в практическом использовании методики выработки конкурентной стратегии на предприятиях сферы услуг.

В первой главе, на основе сбора и анализа литературных источников, раскрыто понятие и сущность конкурентной стратегии, информационное обеспечение и принципы ее разработки в условиях рынка, исследованы виды конкурентных стратегий предприятия и методы их обоснования.

Вторая глава бакалаврской работы основана на изучении материалов конкретного предприятия – фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI», определена его деятельность на рынке фитнес-услуг г. Красноярск, проведен анализ экономических показателей фитнес-клуба, изучена конкурентная позиция и выделен круг основных конкурентов.

На основе оценки конкурентного окружения фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI», в третьей главе бакалаврской работы выбрана оптимальная конкурентная стратегия, способствующая улучшению деятельности предприятия и дана экономическая оценка результативности выбранной конкурентной стратегии.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы 98 стр. Работа иллюстрирована 41 таблицей, 1 рисунком. Список использованных источников включает в себя 60 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Конкурентная среда и конкурентная стратегия: понятие и структура

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы между субъектами предпринимательства, как на национальных, так и на мировом рынках значительно возрастает необходимость формирования и укрепления компаниями своих конкурентных позиций. Это вынуждает любое предприятие осуществлять постоянные поиски резервов повышения эффективности своей деятельности для достижения устойчивого конкурентного положения. Одним из важнейших резервов является разработка и реализация компаниями конкурентного поведения.

Конкурентная среда отраслевого рынка – совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала [56].

Конкурентная среда подразделяется на уровни, ряд экономистов выделяют следующие уровни в зависимости от масштаба конкуренции (рисунок 1.1).

	Национальный масштаб конкуренции	Международный масштаб конкуренции
Микро	Конкурентная среда отдельных предприятий	Международная конкурентная среда отдельного предприятия на мировых товарных рынках
Мезо	Внутриотраслевая конкурентная среда. Положение предприятия на отраслевом национальном рынке	Внутриотраслевая конкурентная среда на основе международной конкуренции. Положение предприятия на отраслевом мировом рынке.
Макро	Конкурентная среда промышленности на национальном уровне (межотраслевая)	Международная конкурентная среда промышленности, использование отраслевых и общехозяйственных национальных преимуществ

Рисунок 1.1 – Матрица конкурентной среды субъекта, [58]

Следовательно, конкурентная среда, на наш взгляд представляет собой многоуровневое понятие, анализ, оценку и управление развитием которой необходимо увязывать с ее конкретным уровнем.

Конкурентная среда является частью микросреды предприятий, поскольку характер конкуренции в отрасли, по мнению известного ученого М. Портера, основывается на взаимодействии конкурентов, поставщиков, покупателей, образуя силы конкуренции (рисунок 1.2).

Пять сил конкуренции формируют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

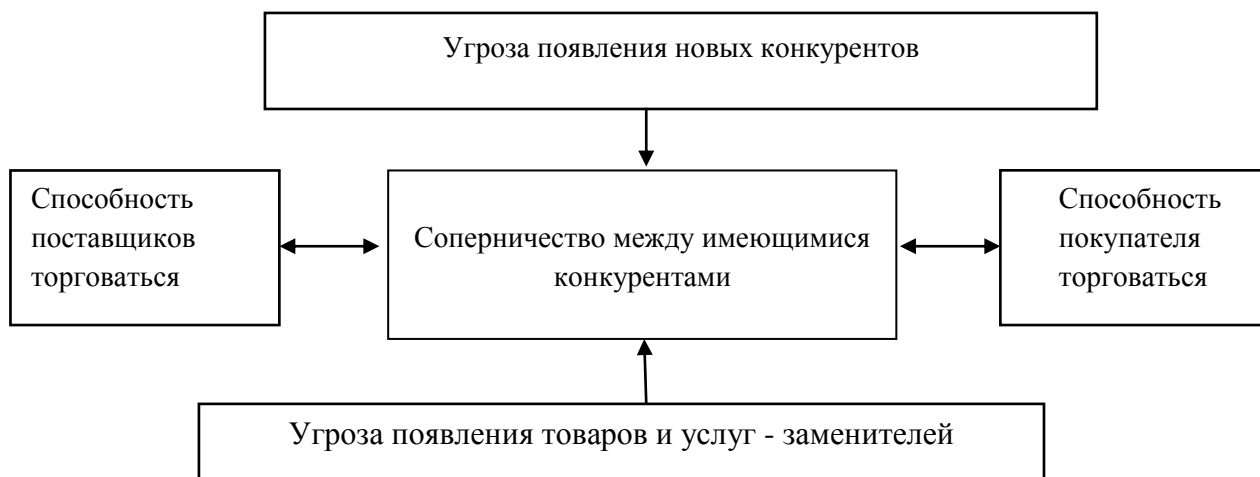


Рисунок 1.2 – Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли по М. Портеру, [50]

Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в нее новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая позиционную прибыль. Крупные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли уменьшает прибыльность, поскольку за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится расходовать средства на рекламу, организацию сбыта, НИОКР или же прибыль уходит к покупателю в виде снижения цен. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену,

которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Наиболее полно, на наш взгляд, проблема структуры конкурентной среды поднята в трудах российского ученого Г.Л. Азоева: «Конкурентная среда предприятия, что не случайно, часто отождествляется с его маркетинговой средой, включающей совокупность субъектов и факторов рынка, влияющих на отношения между производителем (продавцом) и потребителем продукции». Маркетинговая среда, будучи изменчивой, глубоко затрагивает деятельность предприятия, в т. ч. его взаимодействие с конкурентами [4].

На взаимоотношения конкурентов в отрасли сильное влияние оказывает с одной стороны – предприятие, а с другой – макросреда. Механизмы и инструменты развития таких взаимоотношений частично отражены на схеме маркетинговой среды предприятия, разработанной Г.Л. Азоевым (рисунок 3) [4].

Б. Карлофф утверждает, что стратегия подсказывает, на чём предприятие должно концентрировать свои усилия и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ [27]. В условиях возрастания конкуренции практический интерес к конкурентным стратегиям усиливается, поэтому следует признать, что в настоящее время проблемы, связанные с разработкой и реализацией конкурентных стратегий являются актуальными. Именно конкурентная стратегия определяет действия, направленные против фирм конкурентов.

Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, она направлена на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности. В условиях рыночной экономики обеспечение конкурентных преимуществ составляет основу деятельности организации. В зависимости от особенностей рынка конкурентные стратегии будут различны.



Рисунок 1.3 – Механизмы и инструменты развития конкурентной среды отраслей, [44]

В основе формирования конкурентной стратегии будут лежать теоретические положения современных подходов, раскрывающие составляющие стратегии создания конкурентных преимуществ. Основными подходами, которые необходимо учитывать при разработке конкурентной стратегии являются: системный подход, маркетинговый подход, ситуационный, комплексный подход, динамичный подход, логический подход.

Конкурентная стратегия развития предприятия в рамках дипломной работы рассматривается как сформулированная в явном виде система устойчивых долговременных целей предприятия, средств и планов их

достижения. Она необходима для того, чтобы у топ-менеджмента было ясное понимание того, к чему стремится предприятие в долгосрочной перспективе и как бороться с конкурентами, чтобы достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

Исследователи по-разному приводят в своих научных трудах типологии конкурентных стратегий.

В основе типологии стратегий, предложенной Н.Н. Тренивым, лежит специфика роста организации (рисунок 1.4) [47].

Стратегии обороны и поддержания статус-кво – это стратегии стабильности. Их недостатком является то, что в условиях динамично изменяющейся внешней среды организация отказывается от использования новых возможностей и не принимает во внимание новых угроз. Таким образом, можно утверждать, что данная стратегия эффективна лишь в случае относительной стабильности внешней среды.

Стратегия фокусировки на ограниченной или специальной возможности применяется при наличии сильных конкурентов и основана на усилении и использовании какого-либо специфического свойства организации или фактора внешней среды.

Стратегия сильного роста направлена на увеличении доли организации на перспективном рынке и (или) его захват.

Стратегия ухода, которую также называют стратегией сокращения, применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Уход обычно требуется, когда компания имеет много «проигрывающих» или «знаков вопроса», а иногда и много «развивающихся победителей». Компания может реализовать три варианта стратегии выхода с рынка: стратегия раздевания, сбора урожая и ликвидации. Для развивающегося победителя в благоприятной отрасли отсутствует вариант выхода, так как уход из отрасли, скорее всего, в данном случае нецелесообразен.



Рисунок 1.4 – Основные типы стратегий по Н.Н. Трениеву, [47]

Иную классификацию стратегий предложил Э.А.Уткин, среди которых выделены следующие виды стратегий [37]:

1. Стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержка.

2. Стратегия роста – расширение компании, в большинстве случаев через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных предприятий).

3. Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание компании находится под угрозой (ее разновидностью являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную компанию; стратегия ликвидации – распродажа активов).

В своей монографии В.Е. Мащенко приводит классификацию стратегий конкуренции в зависимости от уровня принятия решений (рисунок 1.5) [46].



Рисунок 1.5 – Типология конкурентных стратегии в зависимости от уровня принятия решений по В.Е. Мащенко, [46]

Самой распространенной классификацией базовых (родовых) конкурентных стратегий является теория М. Портера. Исследователь предложил классифицировать конкурентные стратегии на основе масштаба рынка (широкий, узкий) и вида конкурентного преимущества (издержки или дифференциация). В результате такого подхода американский исследователь М. Портер выделяет базовые стратегии создания конкурентных преимуществ: стратегия лидерство в издержках; стратегия дифференциация и стратегия фокусирования (два вида) [50].

Стратегия лидерство в минимизации издержек направлена на достижение конкурентных преимуществ за счёт низких затрат на некоторые важные элементы товара и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами [45].

Стратегия дифференциации, которая состоит в том, что организация стремится занять лучшее положение в отрасли, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей [45].

Стратегия фокусирования предполагает выбор компанией целевого сегмента и концентрацию на нем своей деятельности. Организация, избравшая стратегию фокусирования, выбирает определённый сегмент или группу сегментов в отрасли и направляет свою деятельность на обслуживание исключительно данного сегмента или сегментов [54].

Таким образом, любая стратегия из группы базовых стратегий раскрывает подход к получению конкурентных преимуществ, и обращает внимание на то, как эти преимущества сохранить в течение длительного периода времени. Каждая стратегия учитывает тип конкурентного преимущества и масштаб стратегической цели. Для обеспечения конкурентного преимущества организация должна сосредоточиться только на одной базовой конкурентной стратегии. М.Портер в книге «Конкуренция» указывает, что самая большая стратегическая ошибка состоит в том, чтобы попытаться использовать все базовые стратегии одновременно [50].

В ходе выполнения бакалаврской работы выявлено, обосновано, что формирование конкурентной стратегии должно быть основано на учете факторов конкурентной среды (внешней среды) и процессов саморазвития (внутренней среды), а также правил регламентации конкуренции.

С учетом этих подходов автором на основе изучения научной литературы разработана классификация типов конкурентных стратегий предприятий, представленная на рисунке 6.

Представленная классификация конкурентных стратегий на рисунке 1.6 отличается от уже имеющихся классификаций введением дополнительного признака: форма проявления. Исходя из данного признака, конкурентные стратегии подразделяются на две группы:

- конкурентные стратегии, реализуемые с учётом факторов внешней среды;

- конкурентные стратегии, реализуемые с учётом факторов внутренней среды.

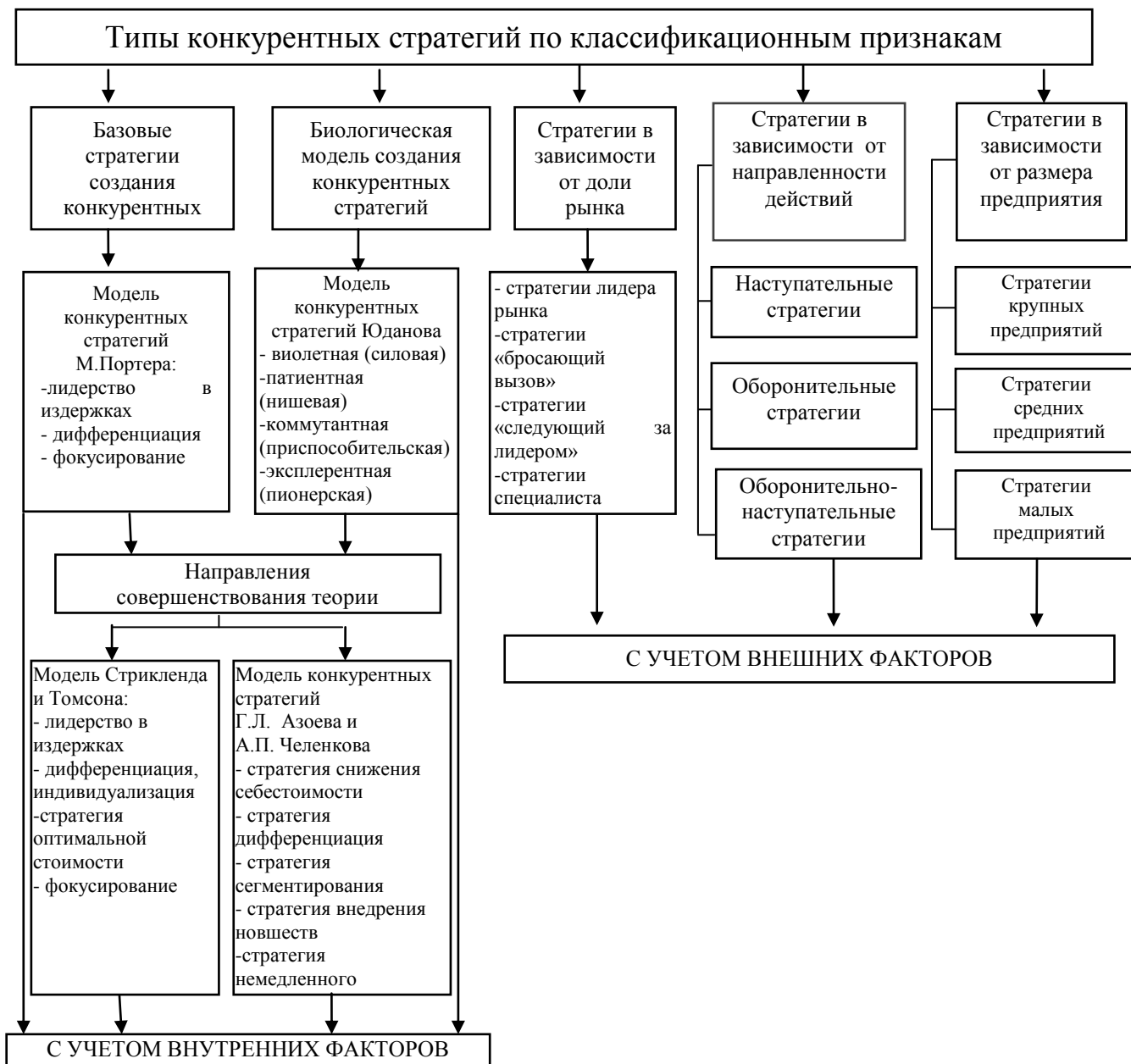


Рисунок 1.6 – Классификация типов конкурентных стратегий, [50]

В зависимости действий поведения в конкурентной борьбе существует три вида конкурентных стратегий (рисунок 1.7).

Наступательные стратегии направлены на приобретение и удержание конкурентных преимуществ, рост прибыли, получение дополнительных

средств за счёт вторжения в другие отрасли. Они применяются фирмами, которые обладают необходимыми ресурсами, но их рыночная доля ниже возможной рыночной доли. Реализация таких стратегий предполагает внедрение новых товаров, расширение производства, скупку предприятий конкурентов, что требует значительных затрат. Наступательные стратегии могут проявляться в следующих формах: диверсификация производства и интенсификация рынка.

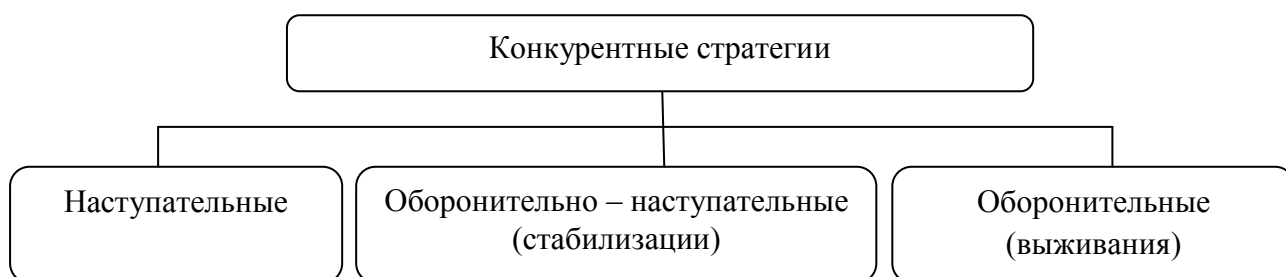


Рисунок 1.7 – Виды конкурентных стратегий в зависимости от действий в конкурентной борьбе, [31]

Наступательно - оборонительная стратегии - это стратегии, направленные на сохранение своих рыночных позиций, учитывая, что деятельность организации ухудшается. Поэтому для того, чтобы исправить ухудшающую позицию организация предпринимает действия оборонительно-наступательного характера. В основном такие стратегии финансируются за счёт средств, полученных от мероприятий, связанных с экономией (уход из неприбыльных сфер, продажа непрофильных предприятий), рационализации.

Оборонительные стратегии - это стратегии, направленные на защиту уже имеющихся конкурентных преимуществ. В основном такие стратегии применяются организациями, которые довольны своим существующим положением. Организация через реализацию оборонительной стратегии пытается придать своим преимуществам большую устойчивость. Для реализации оборонительной стратегии необходимы инвестиции. В основе оборонительной стратегии лежат три типа тактических приёмов: повышение структурных барьеров, предупреждение о серьёзных ответных мерах, лишение противника

стимулов к нападению [32].

Изучение теорий по данному вопросу позволило определить общие черты и установить их отличительные особенности каждой из них, при этом выявлены условия их реализации на предприятиях различного типа. При создании своей теории каждый автор определил те источники конкурентных преимуществ, которые легли в основе созданных ими стратегий, конкурентных преимуществ.

Все конкурентные стратегии направлены на создание, поддержание и сохранение конкурентных преимуществ.

Конкурентная стратегия должна определять, как руководство организации должно отреагировать на изменения условий любого типа, как оно будет стремиться решить стратегические проблемы, стоящих перед организацией. Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, она направлена на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

Таким образом, конкурентная стратегия - это система устойчивых долгосрочных целей предприятия, средств и планов их достижения.

Изучив сущность конкурентной среды и выделив конкурентные стратегии предприятия для самостоятельной разработки конкурентной стратегии нужно знать информационное обеспечение анализа конкурентного окружения предприятия, исследование которого представим в следующем параграфе выпускной работы.

1.2 Информационное обеспечение анализа конкурентного окружения предприятия

Стратегический анализ является одним из важных элементов маркетинга, поскольку в значительной мере определяет возможности и выбор стратегий развития предприятия в условиях глобализации и региональной изменчивости спроса, а также постоянно меняющейся ценовой

конъюнктуры на товарных рынках. На этапе стратегического анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективно провести процесс целеполагания и выбора альтернатив конкурентных стратегий.

Информационная система обеспечения при разработке конкурентной стратегии должна включать ряд блоков, таких как: экономико-политические факторы; экономико-правовая среда; экология недропользования; потребители и рынки сбыта; предприятия смежных областей и инфраструктуры; социальные факторы; взаимоотношения с поставщиками; удовлетворенность покупателей; производственный или торговый потенциал и др.

Стратегический анализ предприятия состоит из двух этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей). Результат стратегического анализа является синтезом выводов, полученных на каждом из этих этапов, однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно [31].

Классическая схема анализа внешней конкурентной среды компании на отраслевом рынке включает в себя следующие элементы [53]:

- Основные экономические характеристики отрасли (темпы роста, географические характеристики, отраслевая структура и др.);
- анализ конкурентной среды (формы и интенсивность конкуренции, угроза входа на рынок новых фирм, степень влияния поставщиков, покупателей, производителей товаров-заменителей);
- движущие силы конкуренции (причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде);
- конкурентная позиция основных фирм/стратегических групп (благоприятная или неблагоприятная);
- анализ конкурентов (стратегия конкурентов и их вероятные действия);

- ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;
- перспективы отрасли и ее общая привлекательность (факторы привлекательности и непривлекательности, особенные проблемы отрасли, перспективы получения прибыли — благоприятные и неблагоприятные).

Концептуальная схема стратегического анализа предприятия с учетом его информационного обеспечения показана на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Концептуальная схема стратегического анализа компании, [15]

Стратегический анализ также может быть разделен на два этапа:

- сравнение намеченных ориентиров развития отрасли промышленности и реальных возможностей, предлагаемых внешней и внутренней средой, анализ разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов стратегий и их комбинаций, определение стратегического значения того или иного фактора, отражающего

специфику отрасли.

Наиболее важным этапом анализа перспективного развития компании является анализ стратегических возможностей.

Предполагается следующая последовательность анализа стратегических возможностей при формировании конкурентной стратегии:

- анализ долгосрочных стратегических целей и условий функционирования предприятия;
- анализ производственных и технологических возможностей, обеспечивающих сбалансированное развитие предприятия;
- анализ возможностей диверсификации производства на основе инновационных технологий;
- анализ маркетинговых возможностей продукции на рынке сбыта.

Информационное наполнение при разработке конкурентной стратегии формируется исходя из альтернатив стратегического видения, целевых установок и характера действий на рынке (рисунок 1.9).

В современных условиях важным вопросом является эффективное взаимодействие предприятий с внешней средой, которая характеризуется сложностью, изменчивостью и неопределенностью.

Внешнюю среду обычно подразделяют на макро- и микросреду. Анализ макросреды включает в себя политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические прогнозы (система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия.

Анализ микросреды обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения, который предполагает анализ структурных сдвигов на рынке функционирования предприятия, а также конкурентный анализ.

Структурные сдвиги прогнозируются для уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений. Кроме того, возможное изменение структуры (соотношение экспорта и поставок на внутренний рынок) и характера потребления выпускаемой продукции, изменения в составе потребителей, выход на рынок или уход с него крупных

игроков, изменение структуры издержек, уровня производительности и транспортных тарифов.

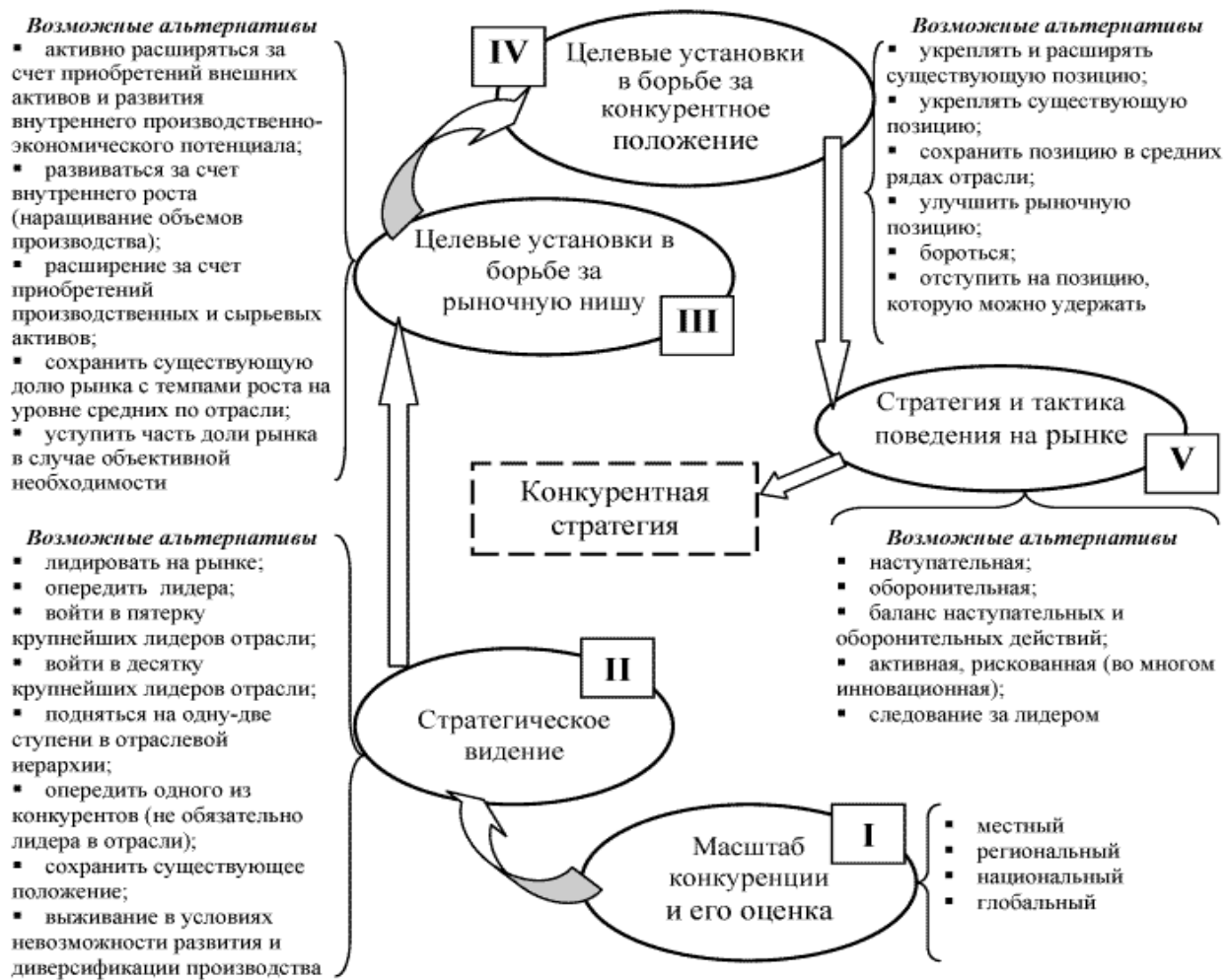


Рисунок 1.9 – Алгоритм информационного наполнения при разработке конкурентной стратегии, [15]

Конкурентный анализ окружающей среды проводится по двум основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения и определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп).

Согласно Портеру, структурный анализ конкурентного окружения создает аналитический фундамент разработки конкурентной стратегии и строится на анализе отраслей и конкурентов, так как именно они, по мнению Портера, в значительной мере определяют конкурентные правила игры, а также варианты действенных конкурентных стратегий [50].

Структурный анализ отрасли Портер проводит в виде методики

исследования пяти основополагающих сил, действующих в отрасли (угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления товаров-субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами). Совокупное воздействие этих сил определяет конечный потенциал прибыльности в отрасли.

Необходимо определить ключевые факторы успеха, характерные для отрасли. Четкое представление о факторах, играющих решающую роль в достижении долгосрочного конкурентного преимущества, способствует разработке успешной стратегии.

Появление новой конкурентной эпохи обуславливает необходимость применения специального инструмента — конкурентного анализа, основанного на сравнительных характеристиках сильных и слабых сторон текущих и будущих конкурентов. В настоящее время стратегический анализ, выработка стратегий, выбор стратегических альтернатив развития предприятия рассматривается в неразрывной связи со своими прямыми и потенциальными конкурентами [15]. Анализ конкурентов (по Портеру) состоит из четырех диагностических компонентов: будущих целей, текущей стратегии, представлений и потенциальных возможностей. Анализу должны подвергаться не только действующие конкуренты, но и потенциальные. Другим потенциальным приемом является попытка прогнозирования вероятных слияний или поглощений, которые могут кардинально изменить позиции конкурентов, участвующих в этих процессах.

Под определением конкурентных позиций чаще всего подразумевают анализ стратегических групп. Суть анализа заключается в объединении в группы предприятий с одинаковыми стратегическими характеристиками.

Анализ внутренних возможностей компании исследуется по следующим пяти параметрам [15]: эффективность действующей стратегии компании; сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы; конкурентоспособность компании по ценам и издержкам; устойчивость

конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками; стратегические проблемы компании. Для получения ответа на эти вопросы применяются четыре вида анализа, в совокупности формирующих полный объем стратегического анализа [15]:

- SWOT-анализ;
- анализ цепочки ценностей;
- стратегический анализ издержек;
- комплексная оценка конкурентоспособности компании.

На основе проведенного стратегического анализа формируется модель декомпозиции факторов конкурентоспособности.

Рассмотрев информационное обеспечения оценки конкурентного окружения в заключении теоретических основ заявленной темы дипломной работы изучим методику обоснования выбора конкурентной стратегии.

1.3 Методика обоснования выбора конкурентной стратегии

Процедура обоснования конкурентной стратегии включает в себя следующие этапы (рисунок 1.10) [58]:

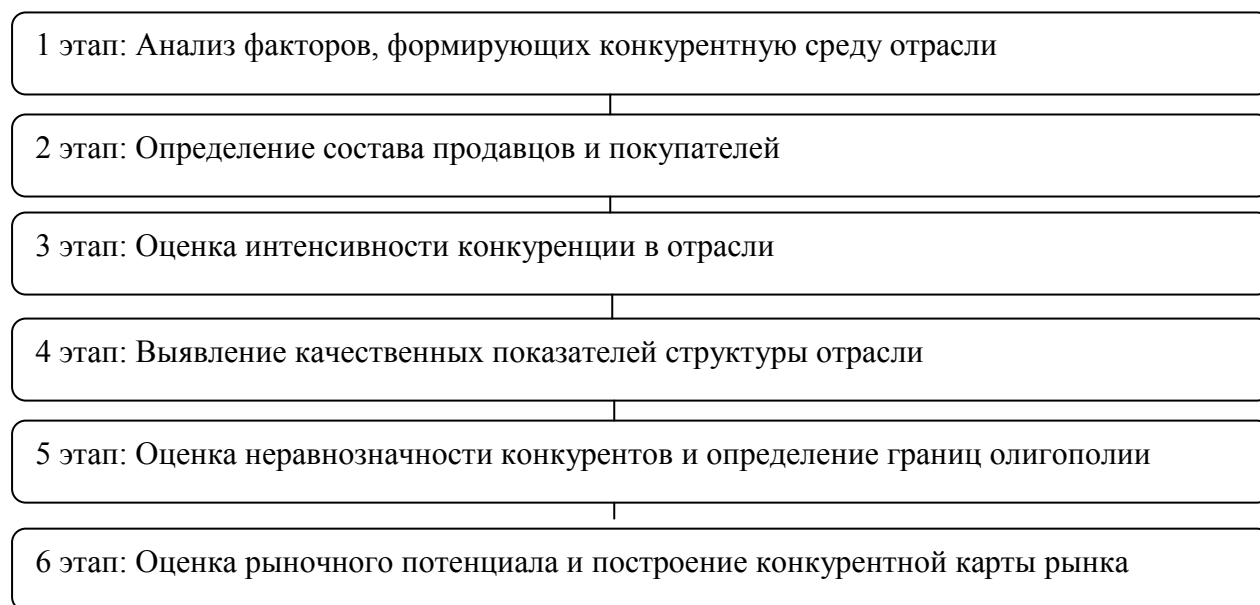


Рисунок 1.10 – Алгоритм анализа конкурентной среды товарного рынка и выбор конкурентной стратегии, [58]

Рассмотрим этапы, указанные на рисунке 10 более подробно:

1-й этап. Анализ факторов, формирующих конкурентную среду отрасли.

В результате изучения межотраслевых и специфических факторов, воздействующих на состояние и развитие конкурентной среды отрасли, выявляется перечень наиболее значимых показателей. Среди межотраслевых факторов следует выделить экономические, административные, организационные.

К экономическим факторам, влияющим на уровень конкуренции в отрасли региона, относят несовершенство налоговой и кредитной системы, ценовой политики государства, высокую инфляцию и финансовую нестабильность.

Организационные факторы 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.

Административные факторы, как уже отмечалось выше, связаны с образованием хозяйствующих субъектов и с сопутствующими этим образованиям процедурами регистрации предприятий.

Также можно выделить специфические факторы, присущие предприятию согласно отраслевому признаку или специализации: социально-демографические, природно-климатические, ресурсные факторы, размещение производительных сил, а также географические и продуктовые границы отраслевого рынка.

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.

Продуктовые границы отраслевого рынка не всегда совпадают с перечнем товаров, производимых в рамках отрасли. В основе определения продуктовых границ должно лежать мнение потребителей о равнозначности потребительских свойств товаров, условий их эксплуатации, уровня доступности, цене.

Определение товаров-заменителей, включаемых в определенную товарную группу, осуществляется по критерию взаимозаменяемости товара, который может проявляться в двух аспектах: взаимозаменяемость по потреблению (спросу) и взаимозаменяемость по производству. В теории взаимозаменяемости товаров используют понятие «гипотетического монополиста»: если гипотетический монополист не мог повысить цены на товар X выше предполагаемого конкурентного уровня из-за того, что потребители переключатся на потребление конкурирующего товара Y, то товары Y и X входят в продуктовые границы одного товарного рынка [58].

Одним из наиболее точных критериев взаимозаменяемости по потреблению является перекрестная эластичность спроса. Этот показатель означает процентное изменение объема реализации конкретной продукции, необходимого для удовлетворения спроса, которое происходит в результате процентного изменения в цене другой (аналогичной) продукции. Концепция перекрестной эластичности спроса применяется при классификации товаров на взаимозаменяемые и дополняющие, а также в вопросах определения рынка для классификации групп товаров, реально или потенциально конкурирующих друг с другом.

На практике взаимозаменяемость товаров определяется при помощи экспертных оценок, интервью покупателей и специалистами в той или иной области.

Критериями взаимозаменяемости товаров являются также [37]:

- 1) функциональная взаимозаменяемость различной продукции, устанавливаемая путем сопоставления цели потребления данного товара и его предполагаемых заменителей;

2) сходство потребительских свойств товара и его заменителей, которое устанавливается в результате сопоставления физических, технических, эксплуатационных, ценовых характеристик товара и его предполагаемых заменителей.

В условиях дефицитности рынка степень взаимозаменяемости товаров значительно увеличивается. Но только до границы, определяемой функциональным назначением товара.

Оценка взаимозаменяемости товара с точки зрения их производства предполагает: выявление наличия свободных производственных мощностей, которые могут быть использованы для производства одного из товаров, входящих в рассматриваемую группу, определение технологических возможностей переключения производственных мощностей на выпуск рассматриваемой товарной группы с производства других групп.

Кроме учета сопоставимости потребительских свойств, возможности взаимозаменяемости товаров по производству и потреблению, важную роль в определении продуктовых границ рынка играют различного рода классификаторы промышленности, продукции, услуг и др. Наиболее удобен для анализа границ рынка Российский классификатор продукции, который представляет собой систематизированный свод множества продукции, распределенной по отдельным группировкам в соответствии со специфическими признаками. В ОКП для продукции каждой отрасли промышленности и сельского хозяйства установлены экономические признаки, наиболее характерные для данной классификации, а ОКП построен на основе жесткой иерархии, которая позволяет однозначно отнести любой классифицируемый элемент множества к определенной классификационной группировке.

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 [58]:

- 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.

Географические границы рынка, как и продуктовые, непостоянны, на их расширение или сужение оказывает воздействие величина издержек, затрачиваемых покупателями на приобретение продуктов.

2 этап. 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.

3 этап. Оценка интенсивности конкуренции в отрасли по существующим коэффициентам.

Оценка должна производиться в первую очередь на базе информации о доле рынка производителей с учетом данных о поставщиках, а также с учетом корректировки на эмпирические данные. Результаты анализа на практике позволяют установить, что данные об объемах производства в разрезе предприятий для расчета коэффициентов относительной концентрации, четырехдольного показателя концентрации, индексов

Герфинделя, Розенблюта, Барышевой, показателей энтропии не могут быть в полной мере применимы для оценки концентрации отрасли [47].

При их расчете разумнее брать за базу информацию не только об объемах выпуска продукции, а еще и информацию о величине поставок и реализации товара на соответствующих отраслевых рынках. Однако статистическими учреждениями такая информация не отслеживается и не может отслеживаться из-за несовершенства системы статистической отчетности.

4 этап. Выявление качественных показателей структуры отрасли, установление наличия барьеров входа на отраслевой рынок для потенциальных конкурентов, степени их преодолемости и открытости рынка для межрегиональной и международной торговли.

Барьеры входа на отраслевой рынок потенциальных конкурентов могут значительно затруднять их доступ и, соответственно ограничивать конкуренцию в отрасли [56].

К косвенным подтверждениям наличия входных барьеров относятся факты редкого появления на рынке новых продавцов за определенный период времени. Возможность входа на рынок продавцов из других регионов существенно снижает рыночную концентрацию, сокращает долю занимаемую на рынке местными продавцами. Ориентировочно степень открытости рынка для участия в международной или межрегиональной торговли можно оценить по доле импортной продукции в общем объеме реализации на конкретном товарном рынке:

$$СПИ = \frac{И}{П + И - Э} 100, \quad (1)$$

где И- объем импорта;

П- объем внутреннего производства;

Э- объем экспорта данного товара в течение определенного времени.

Этот показатель также является отправной точкой в решении вопросов, связанных с защитными мерами для отечественных товаропроизводителей. Пограничным числом для оценки угрожающей доли импорта считается 10-35

% по различным товарам [58].

Сопоставление и анализ количественных и качественных показателей, характеризующих структуру товарного рынка, позволяет более точно определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый товарный рынок и оценить степень развитости конкуренции на нем.

5 этап. Оценка неравнозначности конкурентов и определение границ олигополии. Этап включает в себя расчет показателя неравнозначности конкурентов, действующих на отраслевом рынке и индекс Линда.

6 этап. Оценка рыночного потенциала и построение конкурентной карты рынка. 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.

При измерении рыночного потенциала могут применяться три подхода:

- анализ динамики положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке;

- эффективность деятельности хозяйствующих субъектов и использование ими производственных мощностей;

- политику ценообразования хозяйствующих субъектов.

Анализ динамики положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке включает расчет долей крупнейших хозяйствующих субъектов на рынке за последние 3-5 лет и выявление складывающихся тенденций. А также прогнозирование места каждого крупнейшего участника рынка в последующие 2-3 года с учетом среднегодового темпа роста. При выявлении тенденций к более высокому росту объемов продаж по сравнению с конкурентами можно говорить о наличии рыночного потенциала у такого предприятия.

Результаты анализа конкурентного потенциала могут быть положены в основу построения конкурентной карты отрасли, основанной на

перекрестной классификации конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке и динамике их рыночных долей по конкретному типу продукции. Она позволяет определить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов.

Распределение рыночных долей позволяет выделить ряд стандартных положений предприятия на отраслевом рынке: лидер рынка, предприятие с сильной конкурентной позицией, предприятие со слабой конкурентной позицией, аутсайдер. В научной литературе рекомендуется определять принадлежность хозяйствующего субъекта к той или иной группе по граничному значению долей рынка. Впервые в отечественной литературе о такой классификации упомянул Филип Котлер, однако его рекомендации не могут быть использованы в существующих рыночных условиях по вполне понятным причинам [30]. Более развернутую схему построения конкурентной карты рынка приводит отечественный экономист Г.Л. Азоев. Схема определения границ представленных групп включает ряд последовательных процедур [5]:

1. Расчет среднего арифметического значения рыночных долей;
2. Разделение всей совокупности рассматриваемого рынка на два сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения;

Расчет среднеквадратического отклонения в каждом из секторов, которое по своим минимальным и максимальным значениям выявляет границы представленных групп.

Г. Л. Азоев доказал, что существует тенденция распределения долей между конкурентами близкая к нормальному закону. При этом особенностью данного распределения является наличие определенной асимметрии, когда большее количество долей концентрируется вокруг некоторого среднего значения, меньшего или большего 50%. Такое распределение в математической статистике называют логнормальным [4].

Для выявления производственного потенциала предприятия можно

использовать анализ изменения величины таких показателей, как основные средства, производственные запасы и незавершенное производство в стоимостном выражении и в процентах к имуществу. В этих же целях возможно использование анализа эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и использование ими производственных мощностей.

Анализ степени использования производственных мощностей следует проводить с помощью коэффициента использования мощностей, который рассчитывается как отношение показателя использования мощностей в среднем по отрасли к индивидуальному показателю использования мощностей хозяйствующим субъектом. Значение больше 1 свидетельствует о недоиспользовании мощностей по сравнению со среднеотраслевым показателем.

В дополнение к анализу эффективности деятельности рекомендуется рассматривать политику ценообразования, которой придерживается хозяйствующий субъект.

Свидетельством рыночного потенциала также может служить постоянное извлечение прибыли выше нормальной в данной отрасли; превышение фактического уровня издержек над отраслевыми; более высокий уровень технологического прогресса, значительно опережающий среднеотраслевые показатели; уровень использования прав на интеллектуальную собственность и др.

Подводя итоги теоретическим и методическим основам анализа конкурентной среды и формирования конкурентной стратегии предприятия можно выделить следующие основные моменты.

1) Конкурентная среда отраслевого рынка – совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение

капитала.

2) Конкурентная стратегия развития предприятия в рамках бакалаврской работы рассматривается как сформулированная в явном виде система устойчивых долговременных целей предприятия, средств и планов их достижения. Она необходима для того, чтобы было ясное понимание того, к чему стремится предприятие в долгосрочной перспективе.

3) Систематизация научного материала позволила выделить следующие основные критерии классификации типов конкурентных стратегий: базовые стратегии создания конкурентных преимуществ и направления их совершенствования; биологическая модель создания конкурентных стратегий; модель конкурентной стратегии в зависимости от доли рынка; стратегия в зависимости от направленности действий; стратегия в зависимости от размера предприятия.

4) Информационная система обеспечения при разработке конкурентной стратегии должна включать ряд блоков, таких как: экономико-политические факторы; экономико-правовая среда; экология недропользования; потребители и рынки сбыта и др.

5) Стратегический анализ предприятия состоит из двух этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

6) В процессе исследования для достижения основной цели конкурентной стратегии – достижение устойчивых конкурентных преимуществ торгового предприятия, разработана модель ее формирования на основе альтернативных вариантов, позволяющая учитывать и соблюдать основные принципы принятия решений.

Рассмотрев сущность и систему исследования и информационного обеспечения конкурентной среды предприятия и выделив конкурентные стратегии, проведем анализ конкурентной среды объекта исследования в следующей главе бакалаврской работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-своему. В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации.

Управление конкурентоспособностью предприятия является важнейшей задачей стоящей перед предприятием в стратегическом и тактическом плане, и в сущности, именно на обеспечение конкурентоспособности предприятия должно быть направлено управление в целом.

Конкурентная стратегия – это преднамеренный поиск плана действий, предназначенного для выработки конкурентного преимущества предприятия. Таким образом, конкурентоспособность предприятия определяется его потенциалом, достаточным, чтобы удержать или расширить занимаемую им долю рынка в условиях конкурентной борьбы.

Индивидуальный предприниматель ИП Деньгин В.Б. действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об индивидуальных предпринимателях».

Предприятие ИП Деньгин В.Б. представляет собой фитнес-клуб «Family Fitness DAVINCI», включающий в себя фитнес-зал, тренажерный зал, солярий. Фитнес-клуб расположен по адресу 660028 г. Красноярск пр. Свободный, д. 34 / 2.

Основным показателем, характеризующим деятельность любого предприятия, является оборот от оказания услуг – объем продаж. Каждое предприятие стремится к увеличению выручки от оказания услуг. Т.к. увеличение объема оборота от оказания услуг приводит к уменьшению уровня издержек обращения, к увеличению прибыли. Оборот от оказания услуг фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI» в своем развитии имел

положительную динамику. За 5 месяцев 2016 г. он составлял 9763 тыс. руб., а за 5 месяцев 2017 г – 13381 тыс. руб., таким образом, за предложенный период оборот от оказания услуг вырос на 3618 тыс. руб., что в относительном выражении составило почти 37,06 %. Данную тенденцию следует относить к разряду положительных.

Подводя общий итог, хотелось бы отметить, что огромное главенствующее влияние на исследуемую отрасль оказывает экономический кризис в стране и внешняя политика России. Резкое падение цен на нефть, девальвация рубля, рост цен на иностранную валюту приводят к высокому темпу инфляции и снижению заработных плат россиян, а частично и потере рабочих мест за счет сокращения штата предприятий в кризис. Это в свою очередь приводит к снижению денежных доходов населения и снижению его покупательского спроса.

Следовательно, можно сказать, что фитнес-клуб «Family Fitness DAVINCI» имеет высокий уровень конкурентоспособности.

Для повышения уровня конкурентоспособности фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI» необходимо провести ряд мероприятий, которые приведут к преимуществам по сравнению с другими предприятиями. Что касается услуг, то в данном спортивном зале цены выше, чем у предприятий-конкурентов. За счет этого и происходит рост оборота от оказания услуг, но данный подход является неправильным, поскольку он ориентирован преимущественно на максимизацию прибыли, а не на удовлетворение потребностей потребителей.

Вторым моментом является конкурентоспособность персонала, по многим показателям наблюдается достаточно высокие оценки, но особое внимание следует уделить интеллигентности, культуре и коммуникабельности обслуживающего персонала.

При помощи SWOT-матрицы была выбрано наиболее оптимальная конкурентная стратегия: усиления рынка. В дальнейшем была представлена

детализация мероприятия повышения конкурентоспособности предприятия с перечислением возможных мероприятий по ее успешному внедрению, которые будут способствовать достижению генеральной цели предприятия, и предложены основные направления ее реализации:

- Повышение конкурентоспособности персонала предприятия;
- открытие косметического салона;
- видение системы дисконтных карт.
- создание собственного сайта.

В дальнейшем для данных мероприятий разработана программа их реализации с четким выделением ответственных лиц и сроков реализации.

Заключительным этапом стало определение эффективности предлагаемых мероприятий. На основе проведенных расчетов можно сделать вывод, что реализация мероприятий повышения конкурентоспособности для фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI» является эффективным проектом, позволяющим достичь поставленные цели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: [офиц. текст по сост. на 25 апр. 2014 г.] Ч. 1, 2 и 3 / кол. авт. Российская Федерация. Законы - М.: Омега-Л, 2014. - 441 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: [офиц. текст по сост. на 17 апр. 2014 г.] / кол. авт. Российская Федерация. Законы - М.: Омега-Л, 2014. – 681 с.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. - 6-е изд. / Д. Аакер. - СПб. : Питер, 2007. - 544 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - М. : Новости, 2008. - 253 с.
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев — М.:ЦЭИМ, 2006.-207 с.
6. Азоев, Г.Л. Маркетинговые исследования : учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова. -М. : Финстатинформ, 2009. - 124 с.
7. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Мн.: Вышэйшая школа, 2010. – 524 с.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф. – СПб.: Питер, 2011. – 344с.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2012. – 560с.
- 10.Басовский, Л. Е. Маркетинг: курс лекций / Л. Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2008.- 66 с.
- 11.Белюсова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белюсова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 381 с.
- 12.Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ,

- прогноз : учеб, пособие для вузов / И. К. Беляевский. - М. : Финансы и статистика, 2007.-320 с.
- 13.Божук, С. Г. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик - СПб. : Питер, 2006. - 304 с.
- 14.Васильева, Г.А. Маркетинг. / Г.А. Васильева, Т.А. Гайденко. – М.:Юнити-Дана, 2012. – 238 с.
- 15.Воронов, А. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель маркетинга / А. Воронов, С. Рубанов // Маркетинг. - 2010. - № 3. - С. 31-37.
- 16.Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление : принципы упр. решений и рос. практика / Т. А. Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЭКСМО : МИРБИС, 2008. - 509 с.
17. Гайденко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. - 2-е изд.; перераб. и доп. / Татьяна Альбертовна Гайденко. - М.: Эксмо. 2006. - 496 с. -(Полный курс МВА).
18. Ганаева, Е.А. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. / Е.А. Ганаева. – М.: МГОУ, 2011. – 118 с.
- 19.Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - 2-е изд., переаб. и доп. / Е. П. Голубков. - М. : Финпресс, 2006. -464с.
- 20.Голубков, Е. П. Сбыт и его их значение/ Е.П. Голубков //Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - №15. - С. 62-73.
- 21.Глубокий, С.К. Маркетинг услуг/С.К.Голубков. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 80с.
- 22.Данько, Т. П. Управление маркетингом (методологический аспект): учебное пособие / Т. П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 363 с.
- 23.Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. - СПб. : Питер, 2005. - 240 с.
- 24.Дихтль, Е., Хёршген, Х. Практический маркетинг: Учебное пособие.

- Пер. с нем. А.М. Макарова, Под ред. И.С. Минко. – М.: Высшая школа: ИНФРА-М, 1996. – 225 с., ил.
25. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии. - 4-е изд.; пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. - СПб.: Питер, 2007. - 544 с.
26. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: [учебное пособие] / А. П. Дурович. – Мн.: Современная школа, 2010. – 253 с.
27. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б.Карлофф - М.: Экономика, 1991.- 239с.
28. Катернюк, А.В. Основы современного маркетинга / А. В. Катернюк. – Рн/Д.: Феникс, 2008. – 666 с.
29. Ким, С.А. Маркетинг: Учебное пособие. / С.А. Ким. – М.: Дашков и К⁰, 2008. – 240 с.
30. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. – М.: Вильямс, 2012. - 488 с.
31. Крюков, А. Ф. Управление маркетингом: учебное пособие / А. Ф. Крюков. - М.: КНОРУС, 2012. - 368 с.
32. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. -2013.- № 2.- С.56-64.
33. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Пер. с фр. – СПб.: Питер, 2007. – 185 с.
34. Ландревы, Ж., Леви, Ж., Линдон, Д. Меркатор. Теория и практика менеджмента / Перевод с франц.: В2т. – Т.2. – М.: МЦ ФЭР, 2006. – 512 с.
35. Липчук, В. В. Маркетинг: основы теории и практики / В. В. Липчук, А. П. Дудяк, С. Я. Буль. – М.: Юнити-Дана, 2013. - 288 с.
36. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория практика, информационные технологии. / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева. - М.: Финансы и статистика, 2011. -416 с.
37. Маркетинг. / Под ред. проф. Э.А. Уткина – М.: ЭКМОС, 2008. – 320 с.

38. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб.: Питер: Мир книг, 2012. - 479 с.
39. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. - 383 с.
40. Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – М.: Дашков и К°, 2009. – 548 с.
41. Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М.: Инфра-М, 2013. – 335 с.
42. Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 "Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2010. – 420 с.
43. Маркетинг: [перевод с английского] / Роман Хибинг, Скотт Купер. – М.: Эксмо, 2010. – 846 с.
44. Маркетинговая стратегия: курс МВА: пер. с англ. / О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. – М.: Вершина, 2006. – 492 с.
45. Маслова, Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2009. - 380 с.
46. Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е.Мащенко. – М.: Сирин, 2003. – 251с.
47. Тренев, Н.Н. Технологии управления корпорацией. / Н.Н. Тренев. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 679с.
48. Основы маркетинга; пер с англ. - [12-е изд.] / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг Вероника. - М.; СПб.: Вильямс, 2010. - 1072 с.
49. Основы маркетинга. Теория и практика: [учебное пособие] / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 381 с.
50. Портер, М. Конкуренция: Учебное пособие/ М. Портер. – М.: Вильямс, 2012. – 495 с.
51. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. М.: ИНФРА-М, 2005. – 480с.

52. Стратегический маркетинг: Учебное пособие / С.Г. Чувакова. – М.: Дашков и К⁰, 2010. – 272 с.
53. Томпсон, А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2011. — 928 с.
54. Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – СПб.: Питер: Лидер, 2010. – 832 с.
55. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
56. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А. Фатхутдинов. - 5-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2008. - 368с.
57. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / Юданов .-2-еизд., испр. и доп.- М.: Гном-Пресс, 2001.-142 с
58. Юшкова, Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие/ Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008.-294 с.

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

Торгово-экономический институт
институт
Кафедра торгового дела и маркетинга
кафедра

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
Ю.Ю. Сулова
подпись, инициалы, фамилия
«___» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»
38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»
код и наименование специальности

Анализ конкурентного окружения предприятия сферы фитнес-услуг
тема

Руководитель	 подпись, дата	К.Э.Н., доцент должность, ученая степень	<u>Л.В. Юшкова</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата		<u>П.Э. Калгашкин</u> инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 подпись, дата	К.Э.Н., доцент должность, ученая степень	<u>Л.В. Юшкова</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Анализ конкурентного окружения предприятия сферы фитнес-услуг» содержит 95 страниц текстового документа, 58 использованных источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ФИТНЕС-УСЛУГИ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ.

Объект анализа – фитнес - клуб «Family Fitness DAVINCI»

Целью бакалаврской работы является разработка проекта повышения конкурентоспособности фитнес - клуба «Family Fitness DAVINCI» в современных условиях.

В результате проведения маркетингового анализа была определена конкурентоспособность предприятия, установлены направления и аспекты маркетинговой деятельности, исследованы микро и макро среды предприятия, выявлены основные маркетинговые проблемы предприятия, предложены направления повышения конкурентоспособности предприятия.

В качестве реализации одного из перспективных предложений произведен расчет повышения уровня конкурентоспособности персонала, открытия косметического кабинета в фитнес-клубе, внедрение системы скидок и создание собственного сайта, а также оценена экономическая эффективность данного проекта.

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

Торгово-экономический институт
(институт)
Кафедра торгового дела и маркетинга
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2017 г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке) Калгашкину Павлу Эдуардовичу
(фамилия, имя, отчество студента (ки))

Группа ТДМ-13-4Д Направление (специальность) 38.03.06.02
(код)

Маркетинг в торговой деятельности
(наименование)

Тема выпускной квалификационной работы «Анализ конкурентного окружения предприятия сферы фитнес-услуг»

Утверждена приказом по университету № 3348/с от 15 марта 2017 года

Руководитель ВКР Л.В. Юшкова, к.э.н., доцент
(инициалы, фамилия, должность и место работы)

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

Перечень разделов ВКР ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ «FAMILY FITNESS DAVINCI» ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ФИТНЕС - КЛУБА «FAMILY FITNESS DAVINCI»

Перечень графического или иллюстративного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов - таблиц - 37 , рисунков - 19.

Таблица 2.1 - Анализ основных показателей деятельности фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI» за 5 месяцев 2016-2017 гг.; Рисунок 1.1 – Матрица конкурентной среды субъекта; Рисунок 1.2 - Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли по М. Портеру; Рисунок 1.3 - Механизмы и инструменты развития конкурентной среды отраслей; Рисунок 4 - Основные типы стратегий по Н.Н. Трениву; Таблица 2.2 - Сферы макроокружения фитнес-центра «Family Fitness DAVINCI»; Рисунок 1.5 – Типология конкурентных стратегии в зависимости от уровня принятия решений по В.Е. Машенко; Рисунок 1.6 – Классификация типов конкурентных стратегий; Таблица 3.1 – Выбор оптимальной стратегии для фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI»; Рисунок 3.1 - Матрица SWOT-анализа для оценки фитнес-клуба «DAVINCI»

Руководитель ВКР

(подпись)

Л.В. Юшкова

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

П.Э Калгашкин
(подпись, инициалы и фамилия студента)

«15» марта 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Конкурентная среда и конкурентная стратегия: понятие и структура.....	6
1.2 Информационное обеспечение анализа конкурентного окружения предприятия.....	15
1.3 Методика обоснования выбора конкурентной стратегии.....	17
2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	22
2.2 Анализ конкурентоспособности фитнес-клуба «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	29
2.3 Анализ конкурентного окружения фитнес-клуба «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	35
3 ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ФИТНЕС- КЛУБА «FAMILY FITNESS DAVINCI».....	49
3.1 Концепция конкурентной стратегии фитнес-клуба «FAMILY FITNESS DAVINCI»	49
3.2 Программа мероприятий повышения конкурентоспособности фитнес-клуба «DAVINCI».....	55
3.3 Экономическое обоснование мероприятий повышения конкурентоспособности фитнес-клуба «DAVINCI».....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСО ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку с тем, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, с другой стороны - особенностям конкретного производства.

Наиболее сложными этапами этой работы являются осмысление путей достижения конкурентных преимуществ и разработка на этой основе мероприятий по усилению конкурентной позиции предприятия. Все это делает актуальной тему данной бакалаврской работы.

В связи с этим, необходимо отметить, конкурентоспособность не является имманентным (внутренне присущим) качеством. Конкурентоспособность может быть оценена в сравнении конкурентов. Поэтому конкурентоспособность - понятие относительное [9].

Опыт последних лет подсказывает, что далеко не все отечественные предприятия готовы к ведению конкурентной борьбы. Многие, даже обладая конкурентоспособной продукцией, из-за отсутствия практики использования всего комплекса менеджмента, не могут реализовать это преимущество.

Вместе с тем конкурентная ситуация с каждым годом все более усложняется постепенным расширением границы рынка и вовлечением в него западных фирм, имеющих значительный опыт работы в условиях жесткой конкуренции. Прямое использование зарубежного опыта на российских предприятиях часто затруднено из-за отсутствия универсальных схем конкурентного поведения на рынке.

В настоящее время данная проблема очень актуальна для фитнес - клуба «Family Fitness DAVINCI», который и является объектом исследования данной бакалаврской работы.

Предметом исследования является конкурентное окружение фитнес-центра «Family Fitness DAVINCI».

Целью бакалаврской работы является оценка конкурентного окружения фитнес - клуба «Family Fitness DAVINCI».

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие основные задачи:

- изучить конкурентоспособность фирмы как научную экономическую категорию;
- выделить и проанализировать методики оценки конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть конкурентные стратегии предприятия;
- оценить составляющие конкурентоспособности фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI»;
- провести анализ существующего конкурентного окружения исследуемого объекта;
- разработать концепцию конкурентной стратегии фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI»;
- разработать и экономически обосновать план мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности фитнес - клуба «Family Fitness DAVINCI».

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

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

Аналитическая часть проекта построена на методах классификации и группировок, сравнительного и ситуационного анализа, выборочного наблюдения, факторного анализа, экспертных оценок.

Информационная база исследования сформирована на основе использования законодательных и нормативных актов Российской Федерации.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в практическом использовании методики выработки конкурентной стратегии на предприятиях сферы услуг.

В первой главе, на основе сбора и анализа литературных источников, раскрыто понятие и сущность конкурентной стратегии, информационное обеспечение и принципы ее разработки в условиях рынка, исследованы виды конкурентных стратегий предприятия и методы их обоснования.

Вторая глава бакалаврской работы основана на изучении материалов конкретного предприятия – фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI», определена его деятельность на рынке фитнес-услуг г. Красноярск, проведен анализ экономических показателей фитнес-клуба, изучена конкурентная позиция и выделен круг основных конкурентов.

На основе оценки конкурентного окружения фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI», в третьей главе бакалаврской работы выбрана оптимальная конкурентная стратегия, способствующая улучшению деятельности предприятия и дана экономическая оценка результативности выбранной конкурентной стратегии.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы 98 стр. Работа иллюстрирована 41 таблицей, 1 рисунком. Список использованных источников включает в себя 60 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Конкурентная среда и конкурентная стратегия: понятие и структура

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы между субъектами предпринимательства, как на национальных, так и на мировом рынках значительно возрастает необходимость формирования и укрепления компаниями своих конкурентных позиций. Это вынуждает любое предприятие осуществлять постоянные поиски резервов повышения эффективности своей деятельности для достижения устойчивого конкурентного положения. Одним из важнейших резервов является разработка и реализация компаниями конкурентного поведения.

Конкурентная среда отраслевого рынка – совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение капитала [56].

Конкурентная среда подразделяется на уровни, ряд экономистов выделяют следующие уровни в зависимости от масштаба конкуренции (рисунок 1.1).

	Национальный масштаб конкуренции	Международный масштаб конкуренции
Микро	Конкурентная среда отдельных предприятий	Международная конкурентная среда отдельного предприятия на мировых товарных рынках
Мезо	Внутриотраслевая конкурентная среда. Положение предприятия на отраслевом национальном рынке	Внутриотраслевая конкурентная среда на основе международной конкуренции. Положение предприятия на отраслевом мировом рынке.
Макро	Конкурентная среда промышленности на национальном уровне (межотраслевая)	Международная конкурентная среда промышленности, использование отраслевых и общехозяйственных национальных преимуществ

Рисунок 1.1 – Матрица конкурентной среды субъекта, [58]

Следовательно, конкурентная среда, на наш взгляд представляет собой многоуровневое понятие, анализ, оценку и управление развитием которой необходимо увязывать с ее конкретным уровнем.

Конкурентная среда является частью микросреды предприятий, поскольку характер конкуренции в отрасли, по мнению известного ученого М. Портера, основывается на взаимодействии конкурентов, поставщиков, покупателей, образуя силы конкуренции (рисунок 1.2).

Пять сил конкуренции формируют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

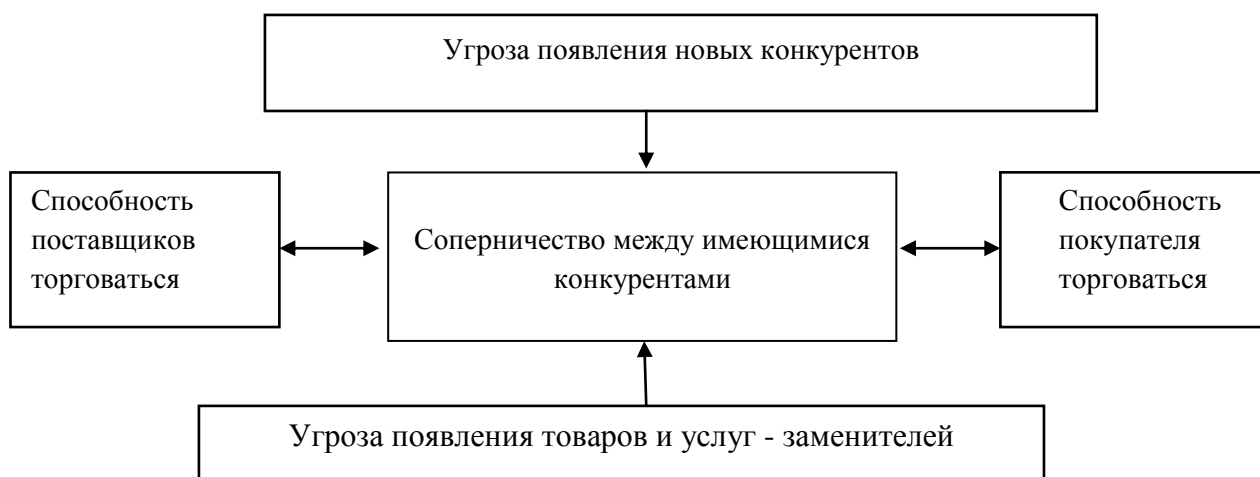


Рисунок 1.2 – Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли по М. Портеру, [50]

Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в нее новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым снижая позиционную прибыль. Крупные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли уменьшает прибыльность, поскольку за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится расходовать средства на рекламу, организацию сбыта, НИОКР или же прибыль уходит к покупателю в виде снижения цен. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену,

которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Наиболее полно, на наш взгляд, проблема структуры конкурентной среды поднята в трудах российского ученого Г.Л. Азоева: «Конкурентная среда предприятия, что не случайно, часто отождествляется с его маркетинговой средой, включающей совокупность субъектов и факторов рынка, влияющих на отношения между производителем (продавцом) и потребителем продукции». Маркетинговая среда, будучи изменчивой, глубоко затрагивает деятельность предприятия, в т. ч. его взаимодействие с конкурентами [4].

На взаимоотношения конкурентов в отрасли сильное влияние оказывает с одной стороны – предприятие, а с другой – макросреда. Механизмы и инструменты развития таких взаимоотношений частично отражены на схеме маркетинговой среды предприятия, разработанной Г.Л. Азоевым (рисунок 3) [4].

Б. Карлофф утверждает, что стратегия подсказывает, на чём предприятие должно концентрировать свои усилия и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ [27]. В условиях возрастания конкуренции практический интерес к конкурентным стратегиям усиливается, поэтому следует признать, что в настоящее время проблемы, связанные с разработкой и реализацией конкурентных стратегий являются актуальными. Именно конкурентная стратегия определяет действия, направленные против фирм конкурентов.

Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, она направлена на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности. В условиях рыночной экономики обеспечение конкурентных преимуществ составляет основу деятельности организации. В зависимости от особенностей рынка конкурентные стратегии будут различны.



Рисунок 1.3 – Механизмы и инструменты развития конкурентной среды отраслей, [44]

В основе формирования конкурентной стратегии будут лежать теоретические положения современных подходов, раскрывающие составляющие стратегии создания конкурентных преимуществ. Основными подходами, которые необходимо учитывать при разработке конкурентной стратегии являются: системный подход, маркетинговый подход, ситуационный, комплексный подход, динамичный подход, логический подход.

Конкурентная стратегия развития предприятия в рамках дипломной работы рассматривается как сформулированная в явном виде система устойчивых долговременных целей предприятия, средств и планов их

достижения. Она необходима для того, чтобы у топ-менеджмента было ясное понимание того, к чему стремится предприятие в долгосрочной перспективе и как бороться с конкурентами, чтобы достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

Исследователи по-разному приводят в своих научных трудах типологии конкурентных стратегий.

В основе типологии стратегий, предложенной Н.Н. Тренивым, лежит специфика роста организации (рисунок 1.4) [47].

Стратегии обороны и поддержания статус-кво – это стратегии стабильности. Их недостатком является то, что в условиях динамично изменяющейся внешней среды организация отказывается от использования новых возможностей и не принимает во внимание новых угроз. Таким образом, можно утверждать, что данная стратегия эффективна лишь в случае относительной стабильности внешней среды.

Стратегия фокусировки на ограниченной или специальной возможности применяется при наличии сильных конкурентов и основана на усилении и использовании какого-либо специфического свойства организации или фактора внешней среды.

Стратегия сильного роста направлена на увеличении доли организации на перспективном рынке и (или) его захват.

Стратегия ухода, которую также называют стратегией сокращения, применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Уход обычно требуется, когда компания имеет много «проигрывающих» или «знаков вопроса», а иногда и много «развивающихся победителей». Компания может реализовать три варианта стратегии выхода с рынка: стратегия раздевания, сбора урожая и ликвидации. Для развивающегося победителя в благоприятной отрасли отсутствует вариант выхода, так как уход из отрасли, скорее всего, в данном случае нецелесообразен.

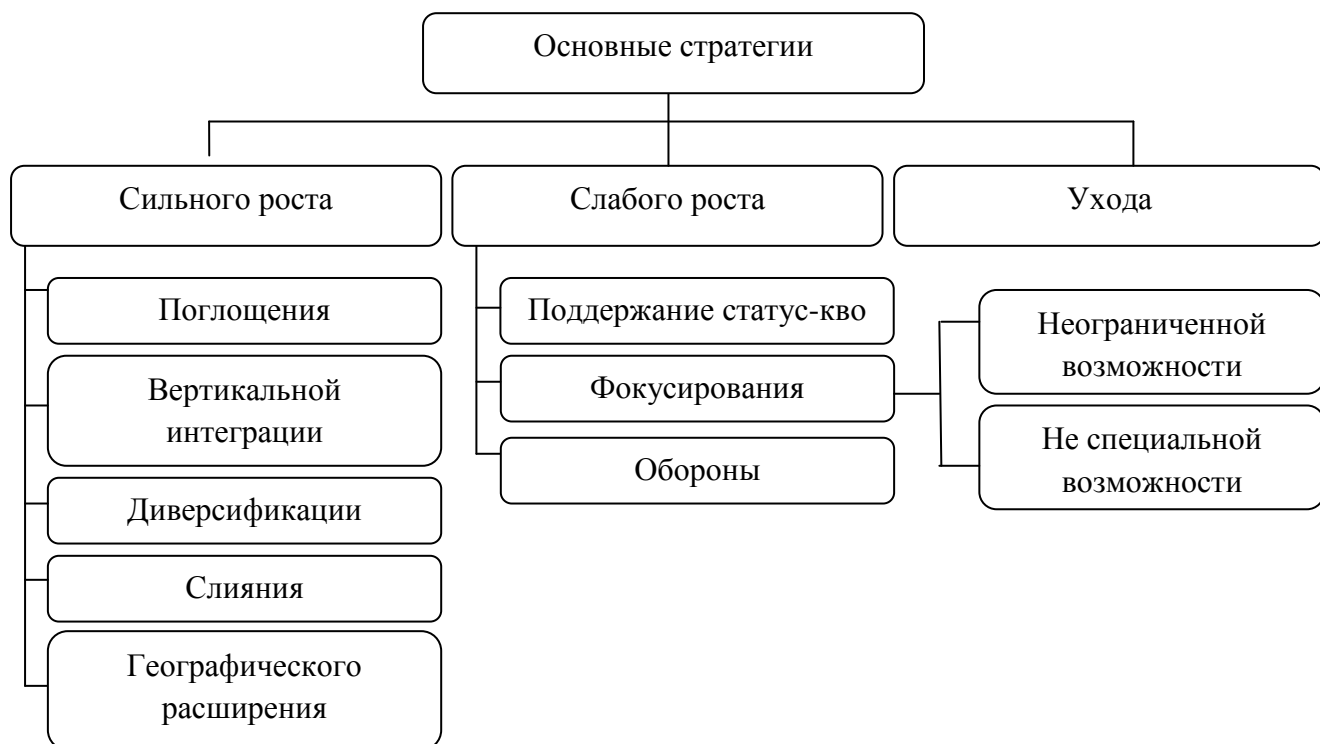


Рисунок 1.4 – Основные типы стратегий по Н.Н. Трениеву, [47]

Иную классификацию стратегий предложил Э.А.Уткин, среди которых выделены следующие виды стратегий [37]:

1. Стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержка.

2. Стратегия роста – расширение компании, в большинстве случаев через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных предприятий).

3. Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание компании находится под угрозой (ее разновидностью являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии; стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную компанию; стратегия ликвидации – распродажа активов).

В своей монографии В.Е. Мащенко приводит классификацию стратегий конкуренции в зависимости от уровня принятия решений (рисунок 1.5) [46].



Рисунок 1.5 – Типология конкурентных стратегии в зависимости от уровня принятия решений по В.Е. Мащенко, [46]

Самой распространенной классификацией базовых (родовых) конкурентных стратегий является теория М. Портера. Исследователь предложил классифицировать конкурентные стратегии на основе масштаба рынка (широкий, узкий) и вида конкурентного преимущества (издержки или дифференциация). В результате такого подхода американский исследователь М. Портер выделяет базовые стратегии создания конкурентных преимуществ: стратегия лидерство в издержках; стратегия дифференциация и стратегия фокусирования (два вида) [50].

Стратегия лидерство в минимизации издержек направлена на достижение конкурентных преимуществ за счёт низких затрат на некоторые важные элементы товара и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами [45].

Стратегия дифференциации, которая состоит в том, что организация стремится занять лучшее положение в отрасли, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей [45].

Стратегия фокусирования предполагает выбор компанией целевого сегмента и концентрацию на нем своей деятельности. Организация, избравшая стратегию фокусирования, выбирает определённый сегмент или группу сегментов в отрасли и направляет свою деятельность на обслуживание исключительно данного сегмента или сегментов [54].

Таким образом, любая стратегия из группы базовых стратегий раскрывает подход к получению конкурентных преимуществ, и обращает внимание на то, как эти преимущества сохранить в течение длительного периода времени. Каждая стратегия учитывает тип конкурентного преимущества и масштаб стратегической цели. Для обеспечения конкурентного преимущества организация должна сосредоточиться только на одной базовой конкурентной стратегии. М.Портер в книге «Конкуренция» указывает, что самая большая стратегическая ошибка состоит в том, чтобы попытаться использовать все базовые стратегии одновременно [50].

В ходе выполнения бакалаврской работы выявлено, обосновано, что формирование конкурентной стратегии должно быть основано на учете факторов конкурентной среды (внешней среды) и процессов саморазвития (внутренней среды), а также правил регламентации конкуренции.

С учетом этих подходов автором на основе изучения научной литературы разработана классификация типов конкурентных стратегий предприятий, представленная на рисунке 6.

Представленная классификация конкурентных стратегий на рисунке 1.6 отличается от уже имеющихся классификаций введением дополнительного признака: форма проявления. Исходя из данного признака, конкурентные стратегии подразделяются на две группы:

- конкурентные стратегии, реализуемые с учётом факторов внешней среды;

- конкурентные стратегии, реализуемые с учётом факторов внутренней среды.

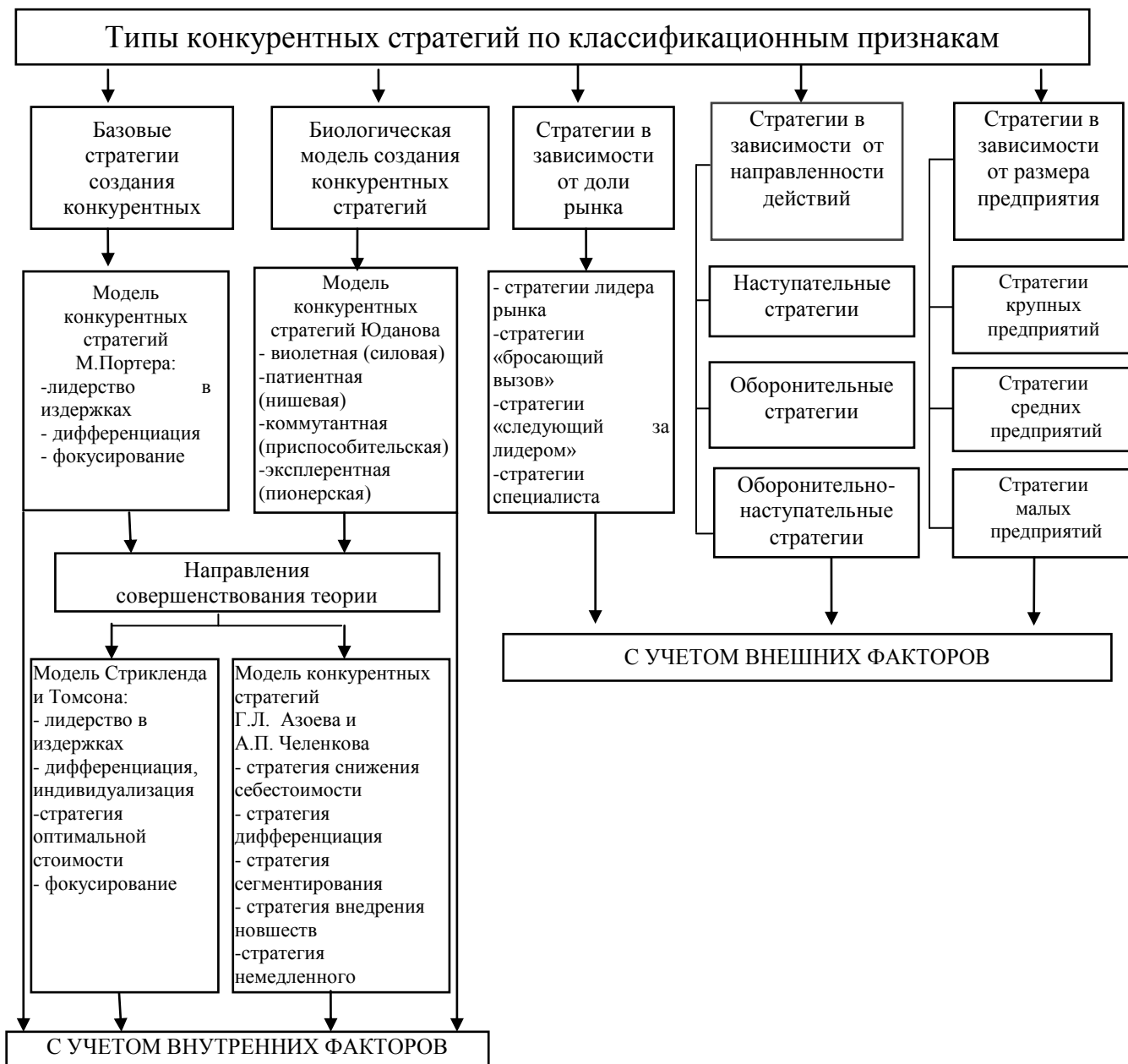


Рисунок 1.6 – Классификация типов конкурентных стратегий, [50]

В зависимости действий поведения в конкурентной борьбе существует три вида конкурентных стратегий (рисунок 1.7).

Наступательные стратегии направлены на приобретение и удержание конкурентных преимуществ, рост прибыли, получение дополнительных

средств за счёт вторжения в другие отрасли. Они применяются фирмами, которые обладают необходимыми ресурсами, но их рыночная доля ниже возможной рыночной доли. Реализация таких стратегий предполагает внедрение новых товаров, расширение производства, скупку предприятий конкурентов, что требует значительных затрат. Наступательные стратегии могут проявляться в следующих формах: диверсификация производства и интенсификация рынка.

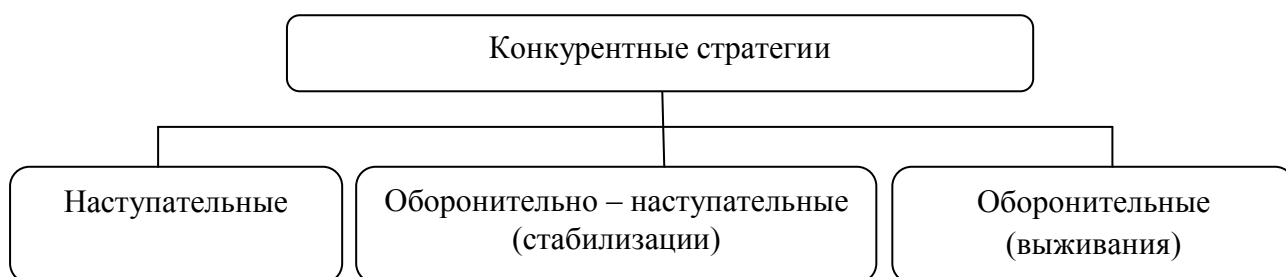


Рисунок 1.7 – Виды конкурентных стратегий в зависимости от действий в конкурентной борьбе, [31]

Наступательно - оборонительная стратегии - это стратегии, направленные на сохранение своих рыночных позиций, учитывая, что деятельность организации ухудшается. Поэтому для того, чтобы исправить ухудшающую позицию организация предпринимает действия оборонительно-наступательного характера. В основном такие стратегии финансируются за счёт средств, полученных от мероприятий, связанных с экономией (уход из неприбыльных сфер, продажа непрофильных предприятий), рационализации.

Оборонительные стратегии - это стратегии, направленные на защиту уже имеющихся конкурентных преимуществ. В основном такие стратегии применяются организациями, которые довольны своим существующим положением. Организация через реализацию оборонительной стратегии пытается придать своим преимуществам большую устойчивость. Для реализации оборонительной стратегии необходимы инвестиции. В основе оборонительной стратегии лежат три типа тактических приёмов: повышение структурных барьеров, предупреждение о серьёзных ответных мерах, лишение противника

стимулов к нападению [32].

Изучение теорий по данному вопросу позволило определить общие черты и установить их отличительные особенности каждой из них, при этом выявлены условия их реализации на предприятиях различного типа. При создании своей теории каждый автор определил те источники конкурентных преимуществ, которые легли в основе созданных ими стратегий, конкурентных преимуществ.

Все конкурентные стратегии направлены на создание, поддержание и сохранение конкурентных преимуществ.

Конкурентная стратегия должна определять, как руководство организации должно отреагировать на изменения условий любого типа, как оно будет стремиться решить стратегические проблемы, стоящих перед организацией. Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, она направлена на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

Таким образом, конкурентная стратегия - это система устойчивых долгосрочных целей предприятия, средств и планов их достижения.

Изучив сущность конкурентной среды и выделив конкурентные стратегии предприятия для самостоятельной разработки конкурентной стратегии нужно знать информационное обеспечение анализа конкурентного окружения предприятия, исследование которого представим в следующем параграфе выпускной работы.

1.2 Информационное обеспечение анализа конкурентного окружения предприятия

Стратегический анализ является одним из важных элементов маркетинга, поскольку в значительной мере определяет возможности и выбор стратегий развития предприятия в условиях глобализации и региональной изменчивости спроса, а также постоянно меняющейся ценовой

конъюнктуры на товарных рынках. На этапе стратегического анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективно провести процесс целеполагания и выбора альтернатив конкурентных стратегий.

Информационная система обеспечения при разработке конкурентной стратегии должна включать ряд блоков, таких как: экономико-политические факторы; экономико-правовая среда; экология недропользования; потребители и рынки сбыта; предприятия смежных областей и инфраструктуры; социальные факторы; взаимоотношения с поставщиками; удовлетворенность покупателей; производственный или торговый потенциал и др.

Стратегический анализ предприятия состоит из двух этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей). Результат стратегического анализа является синтезом выводов, полученных на каждом из этих этапов, однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно [31].

Классическая схема анализа внешней конкурентной среды компании на отраслевом рынке включает в себя следующие элементы [53]:

- Основные экономические характеристики отрасли (темпы роста, географические характеристики, отраслевая структура и др.);
- анализ конкурентной среды (формы и интенсивность конкуренции, угроза входа на рынок новых фирм, степень влияния поставщиков, покупателей, производителей товаров-заменителей);
- движущие силы конкуренции (причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде);
- конкурентная позиция основных фирм/стратегических групп (благоприятная или неблагоприятная);
- анализ конкурентов (стратегия конкурентов и их вероятные действия);

- ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;
- перспективы отрасли и ее общая привлекательность (факторы привлекательности и непривлекательности, особенные проблемы отрасли, перспективы получения прибыли — благоприятные и неблагоприятные).

Концептуальная схема стратегического анализа предприятия с учетом его информационного обеспечения показана на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Концептуальная схема стратегического анализа компании, [15]

Стратегический анализ также может быть разделен на два этапа:

- сравнение намеченных ориентиров развития отрасли промышленности и реальных возможностей, предлагаемых внешней и внутренней средой, анализ разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов стратегий и их комбинаций, определение стратегического значения того или иного фактора, отражающего

специфику отрасли.

Наиболее важным этапом анализа перспективного развития компании является анализ стратегических возможностей.

Предполагается следующая последовательность анализа стратегических возможностей при формировании конкурентной стратегии:

- анализ долгосрочных стратегических целей и условий функционирования предприятия;
- анализ производственных и технологических возможностей, обеспечивающих сбалансированное развитие предприятия;
- анализ возможностей диверсификации производства на основе инновационных технологий;
- анализ маркетинговых возможностей продукции на рынке сбыта.

Информационное наполнение при разработке конкурентной стратегии формируется исходя из альтернатив стратегического видения, целевых установок и характера действий на рынке (рисунок 1.9).

В современных условиях важным вопросом является эффективное взаимодействие предприятий с внешней средой, которая характеризуется сложностью, изменчивостью и неопределенностью.

Внешнюю среду обычно подразделяют на макро- и микросреду. Анализ макросреды включает в себя политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические прогнозы (система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия.

Анализ микросреды обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения, который предполагает анализ структурных сдвигов на рынке функционирования предприятия, а также конкурентный анализ.

Структурные сдвиги прогнозируются для уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений. Кроме того, возможное изменение структуры (соотношение экспорта и поставок на внутренний рынок) и характера потребления выпускаемой продукции, изменения в составе потребителей, выход на рынок или уход с него крупных

игроков, изменение структуры издержек, уровня производительности и транспортных тарифов.

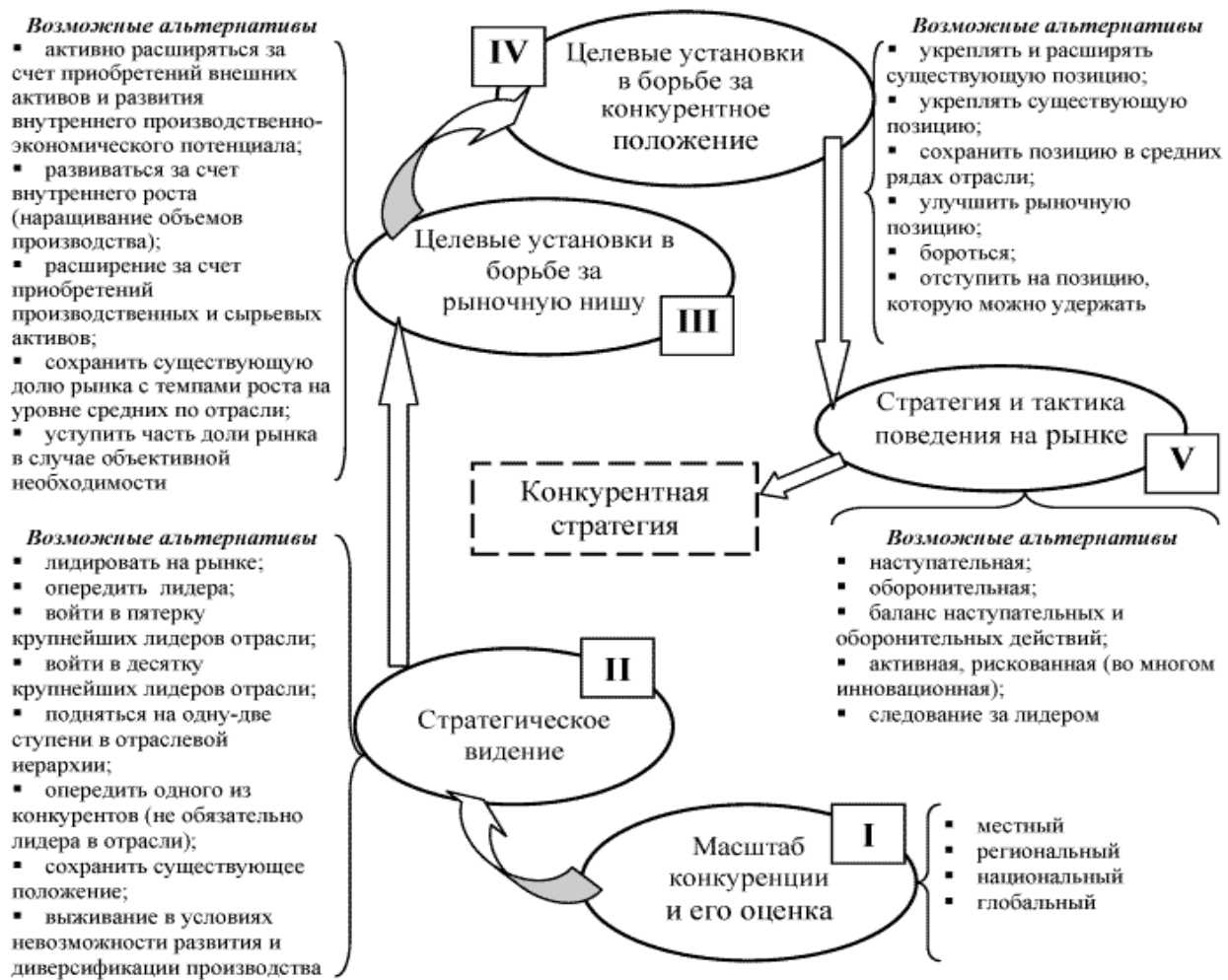


Рисунок 1.9 – Алгоритм информационного наполнения при разработке конкурентной стратегии, [15]

Конкурентный анализ окружающей среды проводится по двум основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения и определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп).

Согласно Портеру, структурный анализ конкурентного окружения создает аналитический фундамент разработки конкурентной стратегии и строится на анализе отраслей и конкурентов, так как именно они, по мнению Портера, в значительной мере определяют конкурентные правила игры, а также варианты действенных конкурентных стратегий [50].

Структурный анализ отрасли Портер проводит в виде методики

исследования пяти основополагающих сил, действующих в отрасли (угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления товаров-субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами). Совокупное воздействие этих сил определяет конечный потенциал прибыльности в отрасли.

Необходимо определить ключевые факторы успеха, характерные для отрасли. Четкое представление о факторах, играющих решающую роль в достижении долгосрочного конкурентного преимущества, способствует разработке успешной стратегии.

Появление новой конкурентной эпохи обуславливает необходимость применения специального инструмента — конкурентного анализа, основанного на сравнительных характеристиках сильных и слабых сторон текущих и будущих конкурентов. В настоящее время стратегический анализ, выработка стратегий, выбор стратегических альтернатив развития предприятия рассматривается в неразрывной связи со своими прямыми и потенциальными конкурентами [15]. Анализ конкурентов (по Портеру) состоит из четырех диагностических компонентов: будущих целей, текущей стратегии, представлений и потенциальных возможностей. Анализу должны подвергаться не только действующие конкуренты, но и потенциальные. Другим потенциальным приемом является попытка прогнозирования вероятных слияний или поглощений, которые могут кардинально изменить позиции конкурентов, участвующих в этих процессах.

Под определением конкурентных позиций чаще всего подразумевают анализ стратегических групп. Суть анализа заключается в объединении в группы предприятий с одинаковыми стратегическими характеристиками.

Анализ внутренних возможностей компании исследуется по следующим пяти параметрам [15]: эффективность действующей стратегии компании; сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы; конкурентоспособность компании по ценам и издержкам; устойчивость

конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками; стратегические проблемы компании. Для получения ответа на эти вопросы применяются четыре вида анализа, в совокупности формирующих полный объем стратегического анализа [15]:

- SWOT-анализ;
- анализ цепочки ценностей;
- стратегический анализ издержек;
- комплексная оценка конкурентоспособности компании.

На основе проведенного стратегического анализа формируется модель декомпозиции факторов конкурентоспособности.

Рассмотрев информационное обеспечения оценки конкурентного окружения в заключении теоретических основ заявленной темы дипломной работы изучим методику обоснования выбора конкурентной стратегии.

1.3 Методика обоснования выбора конкурентной стратегии

Процедура обоснования конкурентной стратегии включает в себя следующие этапы (рисунок 1.10) [58]:

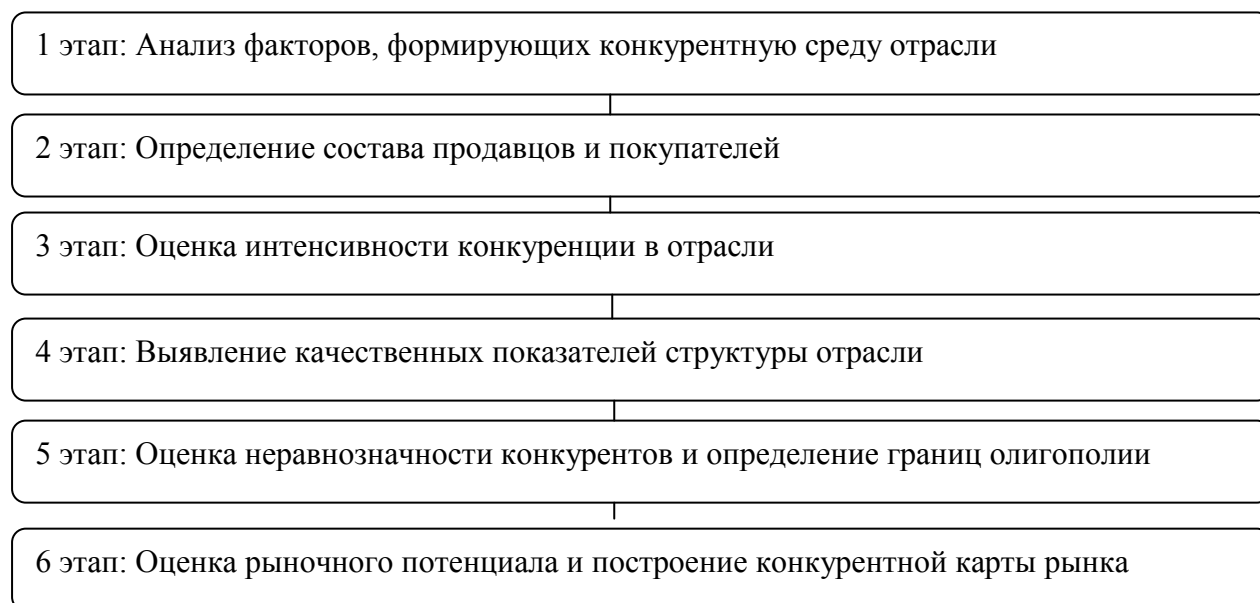


Рисунок 1.10 – Алгоритм анализа конкурентной среды товарного рынка и выбор конкурентной стратегии, [58]

Рассмотрим этапы, указанные на рисунке 10 более подробно:

1-й этап. Анализ факторов, формирующих конкурентную среду отрасли.

В результате изучения межотраслевых и специфических факторов, воздействующих на состояние и развитие конкурентной среды отрасли, выявляется перечень наиболее значимых показателей. Среди межотраслевых факторов следует выделить экономические, административные, организационные.

К экономическим факторам, влияющим на уровень конкуренции в отрасли региона, относят несовершенство налоговой и кредитной системы, ценовой политики государства, высокую инфляцию и финансовую нестабильность.

Организационные факторы 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.

Административные факторы, как уже отмечалось выше, связаны с образованием хозяйствующих субъектов и с сопутствующими этим образованиям процедурами регистрации предприятий.

Также можно выделить специфические факторы, присущие предприятию согласно отраслевому признаку или специализации: социально-демографические, природно-климатические, ресурсные факторы, размещение производительных сил, а также географические и продуктовые границы отраслевого рынка.

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.

Продуктовые границы отраслевого рынка не всегда совпадают с перечнем товаров, производимых в рамках отрасли. В основе определения продуктовых границ должно лежать мнение потребителей о равнозначности потребительских свойств товаров, условий их эксплуатации, уровня доступности, цене.

Определение товаров-заменителей, включаемых в определенную товарную группу, осуществляется по критерию взаимозаменяемости товара, который может проявляться в двух аспектах: взаимозаменяемость по потреблению (спросу) и взаимозаменяемость по производству. В теории взаимозаменяемости товаров используют понятие «гипотетического монополиста»: если гипотетический монополист не мог повысить цены на товар X выше предполагаемого конкурентного уровня из-за того, что потребители переключатся на потребление конкурирующего товара Y, то товары Y и X входят в продуктовые границы одного товарного рынка [58].

Одним из наиболее точных критериев взаимозаменяемости по потреблению является перекрестная эластичность спроса. Этот показатель означает процентное изменение объема реализации конкретной продукции, необходимого для удовлетворения спроса, которое происходит в результате процентного изменения в цене другой (аналогичной) продукции. Концепция перекрестной эластичности спроса применяется при классификации товаров на взаимозаменяемые и дополняющие, а также в вопросах определения рынка для классификации групп товаров, реально или потенциально конкурирующих друг с другом.

На практике взаимозаменяемость товаров определяется при помощи экспертных оценок, интервью покупателей и специалистами в той или иной области.

Критериями взаимозаменяемости товаров являются также [37]:

- 1) функциональная взаимозаменяемость различной продукции, устанавливаемая путем сопоставления цели потребления данного товара и его предполагаемых заменителей;

2) сходство потребительских свойств товара и его заменителей, которое устанавливается в результате сопоставления физических, технических, эксплуатационных, ценовых характеристик товара и его предполагаемых заменителей.

В условиях дефицитности рынка степень взаимозаменяемости товаров значительно увеличивается. Но только до границы, определяемой функциональным назначением товара.

Оценка взаимозаменяемости товара с точки зрения их производства предполагает: выявление наличия свободных производственных мощностей, которые могут быть использованы для производства одного из товаров, входящих в рассматриваемую группу, определение технологических возможностей переключения производственных мощностей на выпуск рассматриваемой товарной группы с производства других групп.

Кроме учета сопоставимости потребительских свойств, возможности взаимозаменяемости товаров по производству и потреблению, важную роль в определении продуктовых границ рынка играют различного рода классификаторы промышленности, продукции, услуг и др. Наиболее удобен для анализа границ рынка Российский классификатор продукции, который представляет собой систематизированный свод множества продукции, распределенной по отдельным группировкам в соответствии со специфическими признаками. В ОКП для продукции каждой отрасли промышленности и сельского хозяйства установлены экономические признаки, наиболее характерные для данной классификации, а ОКП построен на основе жесткой иерархии, которая позволяет однозначно отнести любой классифицируемый элемент множества к определенной классификационной группировке.

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 [58]:

- 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.

Географические границы рынка, как и продуктовые, непостоянны, на их расширение или сужение оказывает воздействие величина издержек, затрачиваемых покупателями на приобретение продуктов.

2 этап. 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.

3 этап. Оценка интенсивности конкуренции в отрасли по существующим коэффициентам.

Оценка должна производиться в первую очередь на базе информации о доле рынка производителей с учетом данных о поставщиках, а также с учетом корректировки на эмпирические данные. Результаты анализа на практике позволяют установить, что данные об объемах производства в разрезе предприятий для расчета коэффициентов относительной концентрации, четырехдольного показателя концентрации, индексов

Герфинделя, Розенблюта, Барышевой, показателей энтропии не могут быть в полной мере применимы для оценки концентрации отрасли [47].

При их расчете разумнее брать за базу информацию не только об объемах выпуска продукции, а еще и информацию о величине поставок и реализации товара на соответствующих отраслевых рынках. Однако статистическими учреждениями такая информация не отслеживается и не может отслеживаться из-за несовершенства системы статистической отчетности.

4 этап. Выявление качественных показателей структуры отрасли, установление наличия барьеров входа на отраслевой рынок для потенциальных конкурентов, степени их преодолемости и открытости рынка для межрегиональной и международной торговли.

Барьеры входа на отраслевой рынок потенциальных конкурентов могут значительно затруднять их доступ и, соответственно ограничивать конкуренцию в отрасли [56].

К косвенным подтверждениям наличия входных барьеров относятся факты редкого появления на рынке новых продавцов за определенный период времени. Возможность входа на рынок продавцов из других регионов существенно снижает рыночную концентрацию, сокращает долю занимаемую на рынке местными продавцами. Ориентировочно степень открытости рынка для участия в международной или межрегиональной торговли можно оценить по доле импортной продукции в общем объеме реализации на конкретном товарном рынке:

$$СПИ = \frac{И}{П + И - Э} 100, \quad (1)$$

где И- объем импорта;

П- объем внутреннего производства;

Э- объем экспорта данного товара в течение определенного времени.

Этот показатель также является отправной точкой в решении вопросов, связанных с защитными мерами для отечественных товаропроизводителей. Пограничным числом для оценки угрожающей доли импорта считается 10-35

% по различным товарам [58].

Сопоставление и анализ количественных и качественных показателей, характеризующих структуру товарного рынка, позволяет более точно определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый товарный рынок и оценить степень развитости конкуренции на нем.

5 этап. Оценка неравнозначности конкурентов и определение границ олигополии. Этап включает в себя расчет показателя неравнозначности конкурентов, действующих на отраслевом рынке и индекс Линда.

6 этап. Оценка рыночного потенциала и построение конкурентной карты рынка. 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.

При измерении рыночного потенциала могут применяться три подхода:

- анализ динамики положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке;

- эффективность деятельности хозяйствующих субъектов и использование ими производственных мощностей;

- политику ценообразования хозяйствующих субъектов.

Анализ динамики положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке включает расчет долей крупнейших хозяйствующих субъектов на рынке за последние 3-5 лет и выявление складывающихся тенденций. А также прогнозирование места каждого крупнейшего участника рынка в последующие 2-3 года с учетом среднегодового темпа роста. При выявлении тенденций к более высокому росту объемов продаж по сравнению с конкурентами можно говорить о наличии рыночного потенциала у такого предприятия.

Результаты анализа конкурентного потенциала могут быть положены в основу построения конкурентной карты отрасли, основанной на

перекрестной классификации конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке и динамике их рыночных долей по конкретному типу продукции. Она позволяет определить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов.

Распределение рыночных долей позволяет выделить ряд стандартных положений предприятия на отраслевом рынке: лидер рынка, предприятие с сильной конкурентной позицией, предприятие со слабой конкурентной позицией, аутсайдер. В научной литературе рекомендуется определять принадлежность хозяйствующего субъекта к той или иной группе по граничному значению долей рынка. Впервые в отечественной литературе о такой классификации упомянул Филип Котлер, однако его рекомендации не могут быть использованы в существующих рыночных условиях по вполне понятным причинам [30]. Более развернутую схему построения конкурентной карты рынка приводит отечественный экономист Г.Л. Азоев. Схема определения границ представленных групп включает ряд последовательных процедур [5]:

1. Расчет среднего арифметического значения рыночных долей;
2. Разделение всей совокупности рассматриваемого рынка на два сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения;

Расчет среднеквадратического отклонения в каждом из секторов, которое по своим минимальным и максимальным значениям выявляет границы представленных групп.

Г. Л. Азоев доказал, что существует тенденция распределения долей между конкурентами близкая к нормальному закону. При этом особенностью данного распределения является наличие определенной асимметрии, когда большее количество долей концентрируется вокруг некоторого среднего значения, меньшего или большего 50%. Такое распределение в математической статистике называют логнормальным [4].

Для выявления производственного потенциала предприятия можно

использовать анализ изменения величины таких показателей, как основные средства, производственные запасы и незавершенное производство в стоимостном выражении и в процентах к имуществу. В этих же целях возможно использование анализа эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и использование ими производственных мощностей.

Анализ степени использования производственных мощностей следует проводить с помощью коэффициента использования мощностей, который рассчитывается как отношение показателя использования мощностей в среднем по отрасли к индивидуальному показателю использования мощностей хозяйствующим субъектом. Значение больше 1 свидетельствует о недоиспользовании мощностей по сравнению со среднеотраслевым показателем.

В дополнение к анализу эффективности деятельности рекомендуется рассматривать политику ценообразования, которой придерживается хозяйствующий субъект.

Свидетельством рыночного потенциала также может служить постоянное извлечение прибыли выше нормальной в данной отрасли; превышение фактического уровня издержек над отраслевыми; более высокий уровень технологического прогресса, значительно опережающий среднеотраслевые показатели; уровень использования прав на интеллектуальную собственность и др.

Подводя итоги теоретическим и методическим основам анализа конкурентной среды и формирования конкурентной стратегии предприятия можно выделить следующие основные моменты.

1) Конкурентная среда отраслевого рынка – совокупность сложившихся условий, в которых действуют хозяйствующие субъекты, предлагающие либо приобретающие специфическую или близкую по составу продукцию, сырье для ее производства и их отношений в определенный период времени по поводу соперничества за наилучшее приложение

капитала.

2) Конкурентная стратегия развития предприятия в рамках бакалаврской работы рассматривается как сформулированная в явном виде система устойчивых долговременных целей предприятия, средств и планов их достижения. Она необходима для того, чтобы было ясное понимание того, к чему стремится предприятие в долгосрочной перспективе.

3) Систематизация научного материала позволила выделить следующие основные критерии классификации типов конкурентных стратегий: базовые стратегии создания конкурентных преимуществ и направления их совершенствования; биологическая модель создания конкурентных стратегий; модель конкурентной стратегии в зависимости от доли рынка; стратегия в зависимости от направленности действий; стратегия в зависимости от размера предприятия.

4) Информационная система обеспечения при разработке конкурентной стратегии должна включать ряд блоков, таких как: экономико-политические факторы; экономико-правовая среда; экология недропользования; потребители и рынки сбыта и др.

5) Стратегический анализ предприятия состоит из двух этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

6) В процессе исследования для достижения основной цели конкурентной стратегии – достижение устойчивых конкурентных преимуществ торгового предприятия, разработана модель ее формирования на основе альтернативных вариантов, позволяющая учитывать и соблюдать основные принципы принятия решений.

Рассмотрев сущность и систему исследования и информационного обеспечения конкурентной среды предприятия и выделив конкурентные стратегии, проведем анализ конкурентной среды объекта исследования в следующей главе бакалаврской работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-своему. В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации.

Управление конкурентоспособностью предприятия является важнейшей задачей стоящей перед предприятием в стратегическом и тактическом плане, и в сущности, именно на обеспечение конкурентоспособности предприятия должно быть направлено управление в целом.

Конкурентная стратегия – это преднамеренный поиск плана действий, предназначенного для выработки конкурентного преимущества предприятия. Таким образом, конкурентоспособность предприятия определяется его потенциалом, достаточным, чтобы удержать или расширить занимаемую им долю рынка в условиях конкурентной борьбы.

Индивидуальный предприниматель ИП Деньгин В.Б. действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об индивидуальных предпринимателях».

Предприятие ИП Деньгин В.Б. представляет собой фитнес-клуб «Family Fitness DAVINCI», включающий в себя фитнес-зал, тренажерный зал, солярий. Фитнес-клуб расположен по адресу 660028 г. Красноярск пр. Свободный, д. 34 / 2.

Основным показателем, характеризующим деятельность любого предприятия, является оборот от оказания услуг – объем продаж. Каждое предприятие стремится к увеличению выручки от оказания услуг. Т.к. увеличение объема оборота от оказания услуг приводит к уменьшению уровня издержек обращения, к увеличению прибыли. Оборот от оказания услуг фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI» в своем развитии имел

положительную динамику. За 5 месяцев 2016 г. он составлял 9763 тыс. руб., а за 5 месяцев 2017 г – 13381 тыс. руб., таким образом, за предложенный период оборот от оказания услуг вырос на 3618 тыс. руб., что в относительном выражении составило почти 37,06 %. Данную тенденцию следует относить к разряду положительных.

Подводя общий итог, хотелось бы отметить, что огромное главенствующее влияние на исследуемую отрасль оказывает экономический кризис в стране и внешняя политика России. Резкое падение цен на нефть, девальвация рубля, рост цен на иностранную валюту приводят к высокому темпу инфляции и снижению заработных плат россиян, а частично и потере рабочих мест за счет сокращения штата предприятий в кризис. Это в свою очередь приводит к снижению денежных доходов населения и снижению его покупательского спроса.

Следовательно, можно сказать, что фитнес-клуб «Family Fitness DAVINCI» имеет высокий уровень конкурентоспособности.

Для повышения уровня конкурентоспособности фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI» необходимо провести ряд мероприятий, которые приведут к преимуществам по сравнению с другими предприятиями. Что касается услуг, то в данном спортивном зале цены выше, чем у предприятий-конкурентов. За счет этого и происходит рост оборота от оказания услуг, но данный подход является неправильным, поскольку он ориентирован преимущественно на максимизацию прибыли, а не на удовлетворение потребностей потребителей.

Вторым моментом является конкурентоспособность персонала, по многим показателям наблюдается достаточно высокие оценки, но особое внимание следует уделить интеллигентности, культуре и коммуникабельности обслуживающего персонала.

При помощи SWOT-матрицы была выбрано наиболее оптимальная конкурентная стратегия: усиления рынка. В дальнейшем была представлена

детализация мероприятия повышения конкурентоспособности предприятия с перечислением возможных мероприятий по ее успешному внедрению, которые будут способствовать достижению генеральной цели предприятия, и предложены основные направления ее реализации:

- Повышение конкурентоспособности персонала предприятия;
- открытие косметического салона;
- видение системы дисконтных карт.
- создание собственного сайта.

В дальнейшем для данных мероприятий разработана программа их реализации с четким выделением ответственных лиц и сроков реализации.

Заключительным этапом стало определение эффективности предлагаемых мероприятий. На основе проведенных расчетов можно сделать вывод, что реализация мероприятий повышения конкурентоспособности для фитнес-клуба «Family Fitness DAVINCI» является эффективным проектом, позволяющим достичь поставленные цели.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: [офиц. текст по сост. на 25 апр. 2014 г.] Ч. 1, 2 и 3 / кол. авт. Российская Федерация. Законы - М.: Омега-Л, 2014. - 441 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: [офиц. текст по сост. на 17 апр. 2014 г.] / кол. авт. Российская Федерация. Законы - М.: Омега-Л, 2014. – 681 с.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. - 6-е изд. / Д. Аакер. - СПб. : Питер, 2007. - 544 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - М. : Новости, 2008. - 253 с.
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев — М.:ЦЭИМ, 2006.-207 с.
6. Азоев, Г.Л. Маркетинговые исследования : учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова. -М. : Финстатинформ, 2009. - 124 с.
7. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Мн.: Вышэйшая школа, 2010. – 524 с.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф. – СПб.: Питер, 2011. – 344с.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2012. – 560с.
- 10.Басовский, Л. Е. Маркетинг: курс лекций / Л. Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2008.- 66 с.
- 11.Белюсова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белюсова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 381 с.
- 12.Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ,

- прогноз : учеб, пособие для вузов / И. К. Беляевский. - М. : Финансы и статистика, 2007.-320 с.
- 13.Божук, С. Г. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик - СПб. : Питер, 2006. - 304 с.
- 14.Васильева, Г.А. Маркетинг. / Г.А. Васильева, Т.А. Гайденко. – М.:Юнити-Дана, 2012. – 238 с.
- 15.Воронов, А. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель маркетинга / А. Воронов, С. Рубанов // Маркетинг. - 2010. - № 3. - С. 31-37.
- 16.Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление : принципы упр. решений и рос. практика / Т. А. Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЭКСМО : МИРБИС, 2008. - 509 с.
17. Гайденко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. - 2-е изд.; перераб. и доп. / Татьяна Альбертовна Гайденко. - М.: Эксмо. 2006. - 496 с. -(Полный курс МВА).
18. Ганаева, Е.А. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. / Е.А. Ганаева. – М.: МГОУ, 2011. – 118 с.
- 19.Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - 2-е изд., переаб. и доп. / Е. П. Голубков. - М. : Финпресс, 2006. -464с.
- 20.Голубков, Е. П. Сбыт и его их значение/ Е.П. Голубков //Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - №15. - С. 62-73.
- 21.Глубокий, С.К. Маркетинг услуг/С.К.Голубков. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 80с.
- 22.Данько, Т. П. Управление маркетингом (методологический аспект): учебное пособие / Т. П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 363 с.
- 23.Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. - СПб. : Питер, 2005. - 240 с.
- 24.Дихтль, Е., Хёршген, Х. Практический маркетинг: Учебное пособие.

- Пер. с нем. А.М. Макарова, Под ред. И.С. Минко. – М.: Высшая школа: ИНФРА-М, 1996. – 225 с., ил.
25. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии. - 4-е изд.; пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. - СПб.: Питер, 2007. - 544 с.
26. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: [учебное пособие] / А. П. Дурович. – Мн.: Современная школа, 2010. – 253 с.
27. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б.Карлофф - М.: Экономика, 1991.- 239с.
28. Катернюк, А.В. Основы современного маркетинга / А. В. Катернюк. – Рн/Д.: Феникс, 2008. – 666 с.
29. Ким, С.А. Маркетинг: Учебное пособие. / С.А. Ким. – М.: Дашков и К⁰, 2008. – 240 с.
30. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. – М.: Вильямс, 2012. - 488 с.
31. Крюков, А. Ф. Управление маркетингом: учебное пособие / А. Ф. Крюков. - М.: КНОРУС, 2012. - 368 с.
32. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. -2013.- № 2.- С.56-64.
33. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Пер. с фр. – СПб.: Питер, 2007. – 185 с.
34. Ландревы, Ж., Леви, Ж., Линдон, Д. Меркатор. Теория и практика менеджмента / Перевод с франц.: В2т. – Т.2. – М.: МЦ ФЭР, 2006. – 512 с.
35. Липчук, В. В. Маркетинг: основы теории и практики / В. В. Липчук, А. П. Дудяк, С. Я. Буль. – М.: Юнити-Дана, 2013. - 288 с.
36. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория практика, информационные технологии. / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева. - М.: Финансы и статистика, 2011. -416 с.
37. Маркетинг. / Под ред. проф. Э.А. Уткина – М.: ЭКМОС, 2008. – 320 с.

38. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб.: Питер: Мир книг, 2012. - 479 с.
39. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. - 383 с.
40. Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – М.: Дашков и К°, 2009. – 548 с.
41. Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М.: Инфра-М, 2013. – 335 с.
42. Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 "Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2010. – 420 с.
43. Маркетинг: [перевод с английского] / Роман Хибинг, Скотт Купер. – М.: Эксмо, 2010. – 846 с.
44. Маркетинговая стратегия: курс МВА: пер. с англ. / О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. – М.: Вершина, 2006. – 492 с.
45. Маслова, Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2009. - 380 с.
46. Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е.Мащенко. – М.: Сирин, 2003. – 251с.
47. Тренев, Н.Н. Технологии управления корпорацией. / Н.Н. Тренев. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 679с.
48. Основы маркетинга; пер с англ. - [12-е изд.] / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг Вероника. - М.; СПб.: Вильямс, 2010. - 1072 с.
49. Основы маркетинга. Теория и практика: [учебное пособие] / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 381 с.
50. Портер, М. Конкуренция: Учебное пособие/ М. Портер. – М.: Вильямс, 2012. – 495 с.
51. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. М.: ИНФРА-М, 2005. – 480с.

52. Стратегический маркетинг: Учебное пособие / С.Г. Чувакова. – М.: Дашков и К⁰, 2010. – 272 с.
53. Томпсон, А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2011. — 928 с.
54. Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – СПб.: Питер: Лидер, 2010. – 832 с.
55. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
56. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А. Фатхутдинов. - 5-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2008. - 368с.
57. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / Юданов .-2-еизд., испр. и доп.- М.: Гном-Пресс, 2001.-142 с
58. Юшкова, Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие/ Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008.-294 с.

