

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

Допущено к защите:  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

\_\_\_\_\_ 38.03.06 Торговое дело \_\_\_\_\_  
код и наименование специальности  
\_\_\_\_\_ Разработка конкурентной стратегии предприятия \_\_\_\_\_  
тема  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель	_____	<u>доцент, к.э.н.</u>	<u>Л.В. Юшкова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	<u>10.06.2017</u>	<u>451319165</u>	<u>А.И. Тяпков</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>доцент, к.э.н.</u>	<u>Л.В. Юшкова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Разработка конкурентной стратегии предприятия» состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы из 37 источников, общим объемом 58 страницы. В данной работе содержится 20 таблицы, 18 рисунков.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ПРОДУКЦИИ, КОНКУРЕНТНАЯ КАРТА, КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ.

Целью данной работы является разработка и обоснование конкурентной стратегии конкретного предприятия. Для достижения данной цели выполняются конкретные задачи:

- излагаются теоретические и методические аспекты разработки конкурентной стратегии;
- анализируется внутренняя и внешняя среда торгового предприятия ООО «Альянс» в Красноярском крае и основные показатели его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны;
- разрабатывается стратегия деятельности предприятия, создаются предпосылки для её успешной реализации, оценивается социально-экономическая эффективность проекта.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Конкурентные стратегии: понятие, подходы к определению, виды	6
1.2 Методика формирования конкурентной стратегии предприятия	13
1.3 Система показателей исследования конкурентного преимущества предприятия	22
Глава 2.ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ООО «АЛЬЯНС» МАГАЗИН«ТОВАРЫ ДЛЯ ОТДЫХА»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности магазин «Товары для отдыха»	28
2.2 Оценка конкурентных преимуществ магазин «Товары для отдыха»	31
2.3 Анализ конкурентного окружения магазин «Товары для отдыха»	37
Глава 3.РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «АЛЬЯНС» МАГАЗИН«ТОВАРЫ ДЛЯ ОТДЫХА»	49
3.1 Выбор конкурентной стратегии для магазин «Товары для отдыха»	49
3.2 Программа мероприятий по разработке конкурентной стратегии магазина «Товары для отдыха»	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	65

## ВВЕДЕНИЕ

Выступая на рынке, фирма обычно сталкивается с соперничеством других фирм, выпускающих и продающих аналогичные товары. Каждая из них, как правило, стремится занять лидирующее положение, продать как можно больше товаров, захватить максимально возможную долю рынка. Именно на этой идее базируется маркетинговая стратегия как производственно-сбытовой, так и торговой фирмы. Интенсивность конкуренции и формы соперничества зависят от типа рынка, степени его насыщенности, числа и мощности конкурирующих фирм, технологических, финансовых и торгово-организационных возможностей как самой фирмы, так и ее конкурентов.

Тема данной бакалаврской работы – разработка конкурентной стратегии для предприятия сферы торговли, является весьма актуальной, так как в условиях рыночной экономики конкуренция между предприятиями весьма обостряется, особенно в отрасли торговли, которая на сегодняшний момент является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в России. Поэтому наличие у компании адекватной конкурентной стратегии является главным фактором успеха. Данное обстоятельство заставляет конкурирующие предприятия постоянно идти на создание и удержание конкурентных преимуществ – одна из самых актуальных проблем. Достижение и удержание конкурентных преимуществ – это не только заветное желание, но и основная стратегическая цель каждой компании. Иногда все зависит от удачного стечения обстоятельств, но все же лучше положиться на методический аппарат, который позволит объективно оценить открывающиеся возможности и корректировать узкие места.

В большинстве современных работ в области стратегического менеджмента и маркетинга понятие конкурентной стратегии трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание

конкурентоспособности в соответствующей отрасли. Следовательно, конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке, [4].

Целью данной работы является разработка и обоснование конкурентной стратегии конкретного предприятия. Для достижения данной цели выполняются конкретные задачи:

- излагаются теоретические и методические аспекты разработки конкурентной стратегии;
- анализируется внутренняя и внешняя среда торгового предприятия ООО «Альянс» в Красноярском крае и основные показатели его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны;
- разрабатывается стратегия деятельности предприятия, создаются предпосылки для её успешной реализации, оценивается социально-экономическая эффективность проекта.

На сегодняшний день в сфере изучения конкурентной стратегии представлено значительное количество теоретических работ (в частности, Д.Рикардо, И. Крависа, Дж. Ванека, М. Портера, М. Познера, К. Эрроу, Т.Левитта, У. Брولля, С. Хаймера, С. Киндлебергера, Х. Джонсона, Д. Тисса, Р.Кавса, Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова, В.Г. Юданова, П.И. Голубкова и др.).

При анализе теорий, так или иначе затрагивающих проблему формирования конкурентных стратегий, становится очевидно, что при всем многообразии подходов все они ориентированы на производственно-сбытовые и торговые предприятия, особенности формирования конкурентных стратегий предприятий, предоставляющих услуги населению, остаются практически неизученными.

Объектом исследования выступает компания ООО «Альянс магазин «Товары для отдыха».

Предметом исследования являются инструменты формирования конкурентной стратегии.

Методика исследования. Теоретической и методической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых экономистов в области теории конкурентной стратегии, работы российских аналитиков, касающиеся процессов, происходящих в сфере торговли.

Информационной базой исследования являются Законы РФ, нормативные акты, Постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ, аналитические материалы по исследованиям рынка товаров для спорта и активного отдыха, внутренние данные предприятия, а также результаты собственных исследований.

Практическая значимость исследования связана с его прикладным характером, то есть с возможности внедрения разработанной стратегии на предприятие.

Бакалаврская работа структурирована и содержит три главы: первая глава – теоретические и методические основы определения конкурентной стратегии предприятия сферы услуг; вторая глава – маркетинговый анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявление тенденций развития рынка спортивных товаров в Красноярском крае; третья глава – разработка конкурентной стратегии ООО «Альянс» магазин «Товары для отдыха».

Бакалаврская работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы из 37 источников, общим объемом 68 страниц. В данной работе содержится 20 таблиц, 18 рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Конкурентные стратегии: понятие, подходы к определению, виды

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

Однако совершенно не следует то, что именно в развитии конкурентных преимуществ и необходимо видеть сущность стратегического планирования и управления организационным бизнесом. Просто цели выживания предприятия в конкурентной среде становятся доминирующими над другими целями, определяющими перспективную линию их поведения.

Конкурентная стратегия компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения покупателей, ведения конкурентной борьбы и управления своей позицией на рынке.

Схема определяющих факторов стратегического успеха предприятия, основанного на достижении конкурентных преимуществ, учитываемых при формировании конкурентных стратегий, представлена на рисунке 1.1.

Стратегический успех фирмы зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом. Длительность конкурентного



преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами.

Устойчивость конкурентного преимущества обуславливается тремя факторами: источником преимущества; количеством источников преимущества у предприятия и возможностями у предприятия находить новые источники конкурентного преимущества.

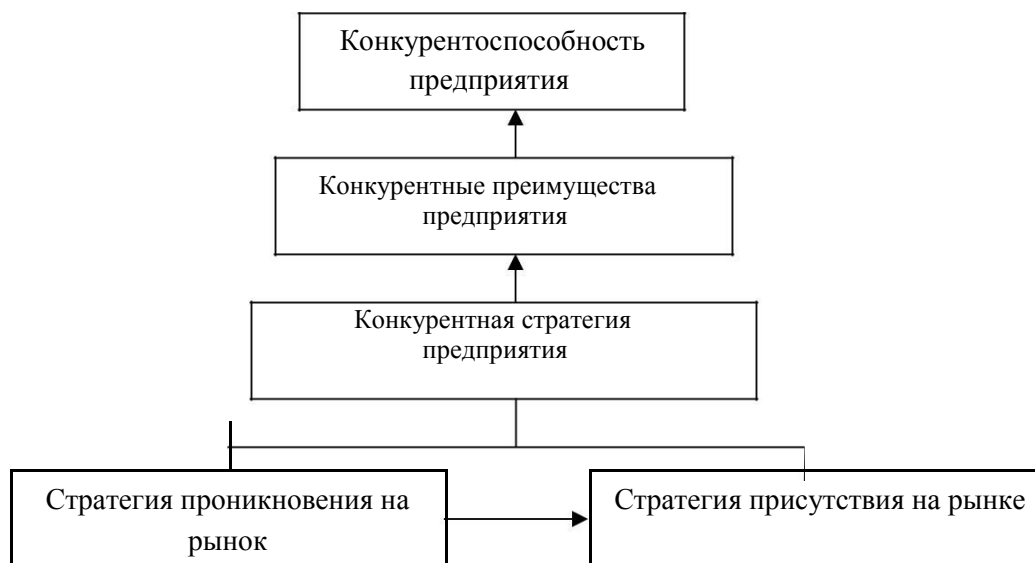


Рисунок 1.1 - Схема определяющих факторов конкурентоспособности предприятия, [22]

Формирование и поддержание конкурентного преимущества затрагивает весь механизм деятельности предприятия, связанный с созданием, производством и реализацией продукции или услуги. Основными принципами формирования и поддержания конкурентных преимуществ являются:

- стремление руководства предприятия к улучшениям, новшествам и переменам во всех аспектах хозяйственной деятельности предприятия;
- совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества, способствующее сохранению его деятельности и устойчивости;
- применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия.

Далее рассмотрим подходы различных российских и зарубежных ученых к определению конкурентных стратегий.

Российский ученый Азоев Г.Л. выделяет пять основных конкурентных стратегий (таблица 1.1):

Таблица 1.1 - Основные конкурентные стратегии фирмы по Г.Л. Азоеву

Конкурентные стратегии фирмы	Основные характеристики
1. Стратегия снижения себестоимости продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является решающим фактором при покупке;</li> <li>□ ориентация на массовый выпуск стандартизированной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции;</li> <li>□ экономия переменных издержек достигается за счет высокой специализации производства;</li> <li>□ постоянные издержки в расчете на единицу продукции, убывая с ростом объема производства, создают дополнительный резерв удешевления изделий;</li> <li>□ предприятие, придерживающееся стратегии снижения себестоимости, ориентируется на изготовление недорогих, но качественных изделий массового потребления.</li> </ul>
2. Стратегия дифференциации продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ специализация в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия;</li> <li>□ продукция является незаменимой для потребителей в том случае, если стандартные изделия их не устраивают;</li> <li>□ основная идея дифференциации состоит в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции;</li> <li>□ позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными предприятиями, и в то же время дает возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей;</li> <li>□ дифференцирующий свою продукцию должен «добавить» к своим товарам такие особенные коммерческие атрибуты, которые отличали бы его от всех остальных товаров;</li> <li>□ первостепенной задачей для предприятия является увеличение разницы между ценой и издержками.</li> </ul>
3. Стратегия сегментирования рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, демографического, поведенческого или психографического принципов;</li> <li>□ предприятие может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои усилия на всем рынке. В результате создается преимущество над конкурентами либо дифференциацией товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента;</li> </ul>

Конкурентные стратегии фирмы	Основные характеристики
	большие издержки, которые несет предприятие при выпуске дифференцированной продукции для определенного сегмента рынка, могут быть возмещены за счет экономии в продвижении товаров на рынок и высокой их привлекательности для обслуживания потребителей.
4.Стратегия внедрения новшества	<p>-сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий ,проектирования необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов стимулирования сбыта и т.д.</p> <p>-главная цель – определить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожна мала;</p>
5.Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	<p>-нацелена на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса;</p> <p>-основной принцип поведения – выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях;</p> <p>-предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в которой промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, определяемые отсутствием какой-либо специализации своего производства</p>

Составлено авторами по [1], [24], [25]

Таким образом, предприятие, имеющее ярко выраженный основной вид деятельности, как правило, реализует его с помощью одной из представленных выше стратегий конкуренции. Однако это не означает невозможность или опасность следования двум или более стратегиям. Более того, анализ практики показывает, что большинство современных предприятий, имеющих широкую номенклатуру выпускаемой продукции, и/или различные сферы бизнеса, одновременно использует несколько подходов для различных групп товаров, регионов или периодов своего развития.

Главный критерий выбора стратегии – адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. И в этом смысле, базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой, на которой строится практика конкурентной деятельности фирмы.

М.Портер также предлагает пять основных конкурентных стратегий

(таблица 1.2). На наш взгляд, предложенные М. Портером стратегии не выдерживают научной критики и не могут быть рекомендованы для использования в российской практике.

Таблица 1.2 - Пять основных конкурентных стратегий по М. Портеру, [36]

Конкурентные стратегии фирмы	Основные характеристики
1. Стратегия лидерства по издержкам производства	Предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.
2. Стратегия широкой дифференциации	Направлена на придание товарам специфических чет, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего количества покупателей.
3. Стратегия оптимальных издержек	Дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (самые низкие) издержки и цены относительно производителей продукции с аналогичными чертами и качеством.
4. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках	Ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства
5. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции	Ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Во-первых, на практике значительно больше факторов, влияющих на выбор стратегии поведения фирмы: повышение качества продукции; снижение цены; снижение себестоимости; увеличение программы выпуска; повышение качества сервиса; освоение нового рынка и т.д.

Во-вторых, выбор конкурентной стратегии фирмы определяется не только ориентацией на изменение одно фактора и выбор только одной из пяти перечисленных стратегий, а динамическим сочетанием многих факторов формирования стратегии. Разве не может фирма одновременно повысить качество товара, снизить удельные издержки (а не абсолютные) издержки,

повысить качество сервиса, освоить новые рынки, увеличить программу выпуска? Все эти факторы могут быть задействованы одновременно. Все определяется конкурентоспособностью персонала фирмы и наличием средств.

Виды конкурентных стратегий по А.Ю. Юданову.

Как констатирует А.Ю. Юданов, впервые в мире термины «виолент», «эксплерент», «коммутант», «пациент» ввел в 1935 г. Л.Г. Раменский при описании теории конкурентной стратегии в биологических системах.

Каждая фирма уникальна. Ее поведение на рынке характеризуется, как отмечает А.Ю. Юданов, некоторой только ей одной свойственной комбинацией стратегических идей. Тем не менее, выбор стратегии диктуется определенными правилами и, в первую очередь, зависит от того, в рамках стандартного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша фирмы. Существует, по меньшей мере, четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы, каждая из которых ориентирована на разные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении фирмы. На рисунке 1.2 показаны сегменты рынка для фирм с различными стратегиями.

Виолентная (силовая) стратегия – стратегия, ориентированная на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба. Фундаментальный источник сил – массовое производство продукции хорошего качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает запас конкурентоспособности.

Девиз виолентов: «Дешево, но прилично».

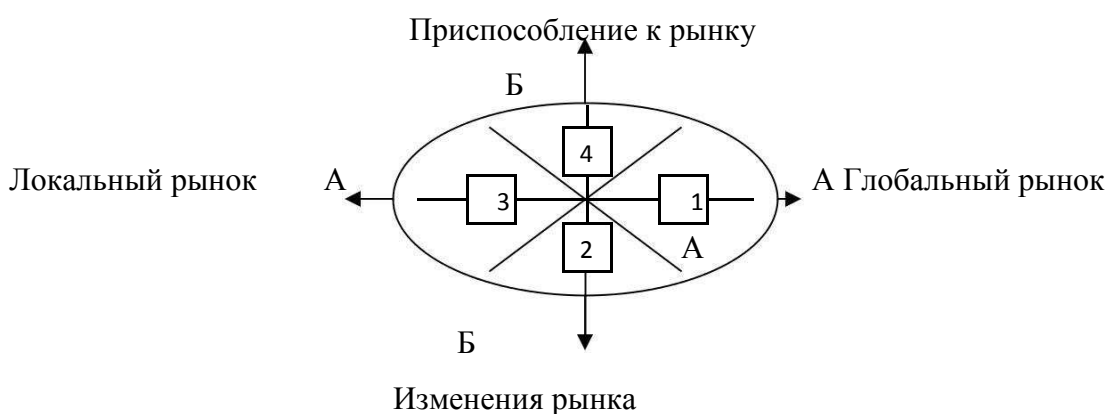


Рисунок 1.2 - Сегменты рынка для фирмы с различными стратегиями, [26]

А – А – стандартный бизнес; Б – Б – специализированный бизнес; 1 – сегмент виалентной стратегии; 2 – сегмент экспларентной стратегии; 3 – сегмент коммутантной стратегии; 4 – сегмент пациентной стратегии

Эксплерентная (пионерская) стратегия – стратегия, ориентированная на радикальные инновации. Фирмы, занятые этим рискованным первопроходческим бизнесом часто называют «первые ласточки». Их деятельность связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых товаров или рынков. Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных новшеств, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Девиз эксплерентов: «Лучше и дешевле, если получится».

Коммутантная (соединяющаяся) стратегия – предлагает максимально глубокое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Это путь повышения ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациентов), а за счет индивидуализации, эксклюзивности товара или услуг. Девиз коммутантов: «Вы доплачиваете за то, сто я решаю именно Ваши проблемы».

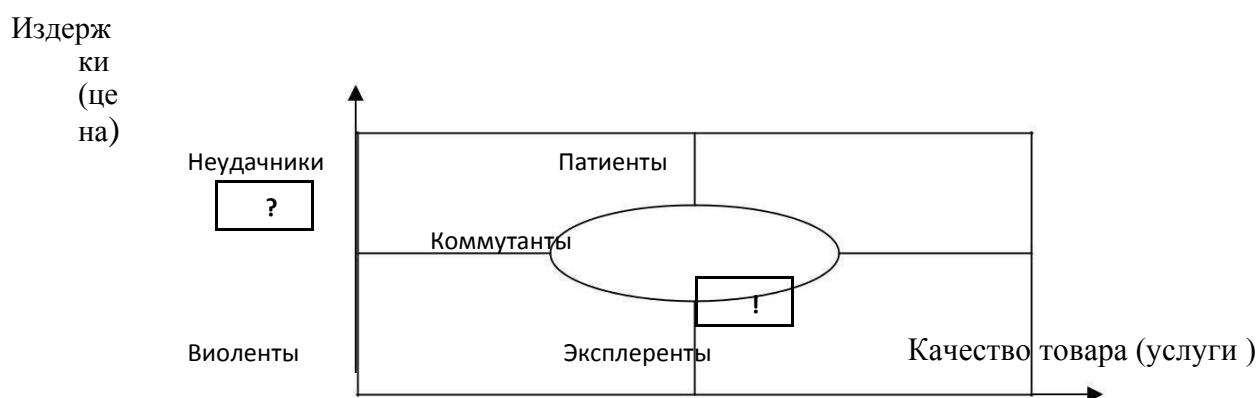


Рисунок 1.3 - Матрица «Идержки - качество» и типы конкурентной борьбы фирм, [26]

Пациентная (нишевая) стратегия - заключается в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. За счет своей способности побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением,

фирмы, придерживающиеся этой стратегии, получили название «хитрых лис».

Свои дорогие и высококачественные товары пациенты адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Девиз пациентов: «Дорого, зато отлично».

На рисунке 1.3 показано место каждой рассмотренной стратегии в координатах «Издержки - качество».

## 1.2 Методика формирования конкурентной стратегии предприятия

В 80-х годах в мировой экономике наметились два подхода к выявлению конкурентных преимуществ и формированию конкурентной стратегии, обеспечивающие стратегический успех предприятия – рыночная ориентация и ресурсная ориентация.

По мнению сторонников рыночной ориентации, стратегический успех предприятия – функция от двух переменных: привлекательности отрасли, в которой предприятия конкурируют, и конкурентной позиции предприятия в этой отрасли.

Привлекательная конкурентная позиция вытекает из обладания конкурентным преимуществом в рамках некоторых возможностей, включающих, например, создание нового продукта и выбор обслуживаемых потребительских сегментов, географическое местоположение предприятия, степень вертикальной интеграции предприятия и диверсификации предприятия, ориентация на которые или их выбор занимает центральное место в стратегии.

В свою очередь, выбор возможности может оказать влияние на структуру отрасли.

Процесс позиционирования в рамках отрасли предполагает рассмотрение множества позиций, включающих различные варианты выбора типа преимущества и потенциальных возможностей.

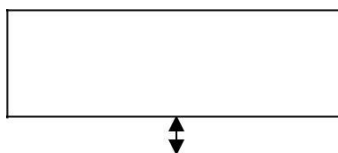
М.Портер предлагает схему диагностики отрасли, представляющую собой пять конкурентных сил, определяющих долгосрочный средний уровень прибыльности в отрасли (рисунок 1.4).

Отдельные позиции могут быть привлекательными на протяжении длительного времени или независимо от стартовой позиции предприятия, другие имеют степень привлекательности в зависимости от стартовой позиции предприятия. Кроме того, фирма должна занимать отличную от соперников позицию, так как подражание почти всегда гарантирует недолговечность конкурентного преимущества и, следовательно, посредственное существование предприятия.

Стратегический выбор должен основываться на четкой концепции развития организации, а сама формулировка – понятной, так как выбранная стратегия затрагивает достаточно большой промежуток времени. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: опыт прошлых стратегий, фактор времени и т.д.

Стратегия предприятия определяется видами ее деятельности и их взаимодействием. Необходимый состав и взаимодействие видов деятельности, в свою очередь, формируется и изменяется исходя из конкурентных возможностей предприятия.

Стратегия определяет направления деятельности предприятия, в рамках которого объединяется множество видов деятельности в свою цепочку ценности относительно конкурентов. Цепочки ценности, главным образом, отличаются видами деятельности по созданию, производству и реализации продукции на рынке и управлению этими процессами.





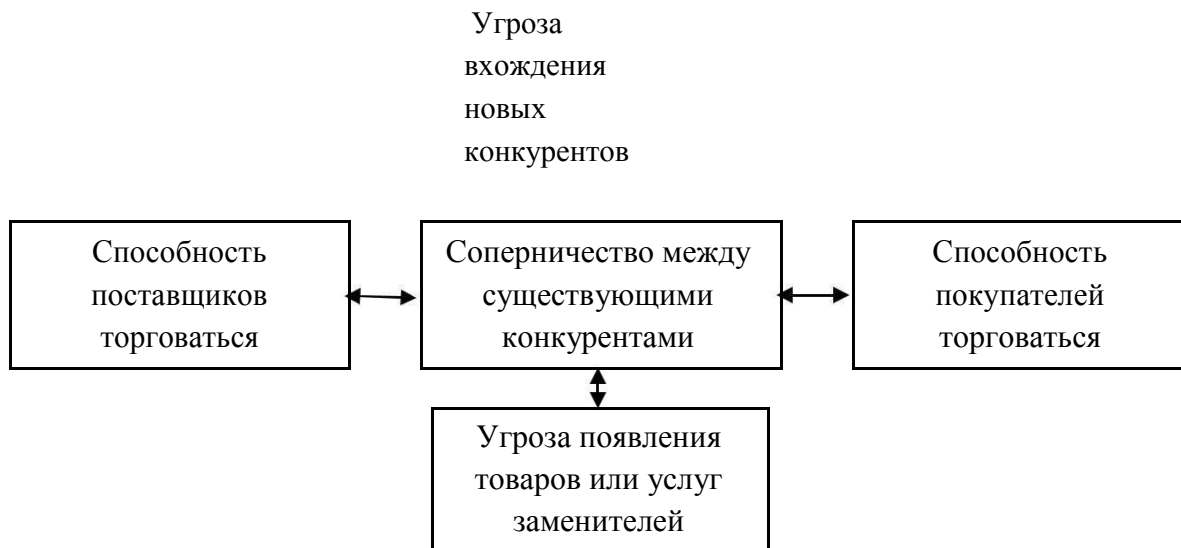


Рисунок 1.4 - Пять сил конкуренции: резюме основных стимулов, [28]

Эффективность одного вида деятельности может оказаться под влиянием других видов деятельности, уже выполненных.

Важное значение при выборе и формировании конкурентной стратегии в рамках рыночного подхода приобретают стимулы, которые представляют собой структурные детерминанты отличий среди предприятий-конкурентов в издержках или предпочтениях и поведении потребителя или группы потребителей. Стимулы лежат в основе источников конкурентного преимущества (рисунок 1.5).

Вспомогательная деятельность фирмы	Инфраструктура фирмы (планирование, финансовая деятельность и т.д.) Управление людскими ресурсами Развитие технологии производства Снабжение				
Основная деятельность фирмы	Обеспечение поставок сырья и т.п.	Выпуск продукции	Обеспечение сбыта	Маркетинг и продажа	Послепродажное обслуживание



Рисунок 1.5 - Цепочка ценности и система ценности [8]

Большая часть значимых стимулов включают масштаба деятельности, накопление знаний в процессе деятельности, размещение производственных мощностей предприятия, определение времени инвестирования в процессе деятельности, степень интеграции предприятия, правительственное регулирование и т.д. Некоторая группа стимулов определяет, как относительные издержки, так и дифференциацию. Состав и значение отдельных стимулов варьируется в зависимости от деятельности предприятия и отрасли.

Процесс формирования стратегий отражает некоторую комбинацию первоначальных условий и творческого выбора. Баланс между влиянием первоначальных условий и действием чисто управленческого выбора изменяется от компании и отрасли. Также может существовать тенденция преувеличения роли первоначальных условий, которые могут существовать в рамках отдельного предприятия или в среде его базирования.

Достижение успеха требует выбора привлекательной конкурентной позиции относительно данной структуры отрасли, позиций конкурентов и имеющихся возможностей самого предприятия, а также приведения всех видов деятельности предприятия в соответствие с выбранной позицией.

Одним из направлений поиска основ стратегического успеха предприятия является ресурсный подход формирования стратегии, который рассматривается как альтернатива рыночно-ориентированной схеме разработки стратегии.

По мнению сторонников ресурсного подхода, (Э.Рюли, Р.Холл), четкая ориентация на рынки сбыта не является сама по себе гарантией успеха и долговременного наилучшего положения предприятия на рынке. Рыночно-ориентированный подход недостаточно учитывает организационные, научно-психологические и социальные факторы поведения предприятия в стратегическом отношении, [8]. Например, внутрифирменную структуру,

социальные аспекты управления, ресурсообеспечение и поведение персонала,

который непосредственно участвует в реализации стратегии.

В отличие от рыночного подхода, предполагающего определение потребности в ресурсах в зависимости от положения предприятия на рынке, ресурсный подход базируется на утверждении, что рыночное положение предприятия основывается на его ресурсном потенциале, то есть в основу выбора стратегии ставятся ресурсы предприятия и управление ими.

Соответственно, в рамках этого подхода определяется, что конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе зависит от правильного выбора ресурсов и способности осуществлять комбинацию ресурсов лучше, оригинальнее и быстрее своих конкурентов. При этом особое внимание уделяется фактору времени, который может играть решающую роль в достижении конкурентного успеха, особенно высокотехнологических отраслей.

Ресурсный подход к формированию стратегии базируется на том, что каждая фирма обладает разнообразными ресурсами, приобретаемыми на рынках факторов производства и "нарабатываемыми" в процессе её деятельности, а также способностью комбинировать их со своими возможностями (квалифицированный персонал, техническими средствами и т.д.) и целями.

Оригинальное и эффективное сочетание ресурсов по сравнению с конкурентами в зарубежной экономической литературе получило определение ключевой компетенции (key competencies) предприятия (competencies – в переводе с английского означает компетенции, умения, способности).

Ключевая компетенция, в свою очередь, базируется на материальных и нематериальных компетенциях. В качестве материальной компетенции рассматриваются технические и технологические возможности предприятия (уникальная технология, высокоспециализированное оборудование и т.д.),

которые служат основой для развития ключевых компетенций в стратегическом аспекте. Примером являются японские компании (Honda, Canon, Sony и др.),

располагавшие базисными технологиями в области точной механики и оптики,

микроэлектроники, двигателей внутреннего сгорания, миниатюризации и пр., что обеспечило им ключевые компетенции в изготовлении ряда высокотехнологических изделий и компонентов.

В то время, как эффект от обладания материальными ключевыми компетенциями очевиден, нематериальные компетенции, включающие в себя функциональные компетенции и организационную культуру, трудно воспринимаются, так как не обладают вещественной формой в обычном представлении и в связи с этим не всегда четко просматривается их роль и значение в достижении успеха предприятием.

Способность предприятия к формированию ключевых компетенций характеризуется понятием метокомпетенции, включающим социальные взаимодействия, в частности реакцию на критику, способность реагировать на вызов соперников, способность к обучению и коммуникации. Наличие метокомпетенции определяет основу для эффективного развития предприятия,

формирования, использования и сохранения ключевых материальных и нематериальных компетенций.

Процесс формирования ресурсно-ориентированной конкурентной стратегии включает: обоснованную оценку ресурсов, возможности предприятия в формировании ключевых компетенций; средства защиты ключевых компетенций, а также многоаспектный подход к формированию, развитию и использованию ключевых компетенций.

Методика разработки конкурентной стратегии, ориентированной на ресурсный потенциал предприятия, должна включать ответы на следующие вопросы:

1. Какими ключевыми компетенциями, включая метокомпетенции, располагает предприятие в настоящее время, как долго они сохраняют свою силу?

2. Каким образом указанные компетенции могут быть защищены, развиты и использованы в рамках общеприемлемой стратегии?

3. Как обеспечить устойчивые средства их защиты?

4. Может ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в ключевые компетенции?

5. Нужны ли предприятию новые материальные и нематериальные ресурсы для достижения в будущем стабильной конкурентоспособности, и какие инвестиции для этого требуются?

6. Каким образом должны создаваться новые ключевые компетенции – на основе несовершенства рынка ресурсов, собственных оригинальных решений или связей с партнерами?

7. Имеются ли несовершенные рынки факторов производства, которые фирма может лучше использовать?

8. Каковы ключевые компетенции конкурентов предприятия, какие из них она может использовать или нейтрализовать, а какие не поддаются воспроизведению?

9. Какими потенциальными возможностями должна располагать фирма для создания новых ключевых компетенций?

Обеспечение защиты ключевых компетенций осуществляется с помощью различных средств, таких как, например, ограничение доступа к некоторым ресурсам, обеспечение невозможности их замены и ограниченной возможности использования оригинальной комбинации ресурсов.

Эффективность подобных мер достигается вследствие несовершенства рынка ресурсов, в условиях ограниченности доступа к необходимым ресурсам и преимущественного положения отдельных фирм в ресурсообеспечении, благодаря которому обеспечивается их конкурентоспособность.

Кроме того, защиту ключевым компетенциям также могут обеспечить:

- сложность и длительный период ключевых компетенций (например, сложные технологии, сети общественной связи, культура предприятия не так легко поддается воспроизведению конкурентами);
- секретность или скрытность ресурсов;
- размеры предприятия (например, предприятия малых и средних размеров могут подвергаться финансовой, политической и рыночной санкциям со стороны более крупных предприятий);
- высокие издержки, вследствие перехода конкурента от одного поставщика к другому;
- фактор времени в отношении скорости научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и продвижения продукта на рынок.

Защита ключевых компетенций должна проводиться с использованием всех доступных мер и с учетом конкретной рыночной ситуации, определяемой жесткостью конкуренции в отрасли, ее спецификой, возможностями преодоления отраслевых барьеров, ситуации на рынках ресурсов, положения и способностей конкурентов.

Ресурсно-ориентированный подход к обоснованию выбора конкурентной стратегии не должен рассматриваться в качестве альтернативы рыночному, так как не может быть отделен от других структурных составляющих конкурентного преимущества, включающих масштаб деятельности, специализацию, оптимальную степень интеграции и т.д.

Ценность ресурсов проявляется только в контексте осуществления определенных видов деятельности с целью достижения конкурентных

преимуществ. Конкурентная ценность ресурсов может увеличиваться и уменьшаться посредством изменений в технологии, поведения конкурента или требований потребителей. Таким образом, ценность ресурса связана со структурой отрасли и с рыночной ситуацией.

Связь между ресурсами и видами деятельности является более фундаментальной, однако, ресурсы занимают присущую им промежуточную позицию в цепочке причинности, объясняющей стратегический успех предприятия. Ресурсы возникают либо в результате осуществления видов деятельности предприятия в течение времени (нематериальные ресурсы), либо посредством приобретения на рынке или некоторой комбинации этих двух способов. Указанные способы отражают приоритет управленческого выбора.

Предприятия, следовательно, аккумулируют внешние и внутренние ресурсы вследствие реализуемых в прошлом различных стратегий и изменениях конфигурации видов деятельности. Ресурсы занимают промежуточное положение между деятельностью предприятия и его конкурентным преимуществом.

Таким образом, ресурсная концепция предприятия должна присутствовать во всех стратегических разработках, при этом не следует игнорировать роль и значение нематериальных ключевых компетенций в достижении стабильности конкурентоспособности предприятия.

Рассмотренные методологические подходы к формированию стратегии объединяет этапность выработки стратегии: определение целей, и направлений развития предприятия, анализ внешнего окружения для предприятия, а также анализ внутренних возможностей, преимуществ и слабых сторон. Следует выделить конкурентную стратегию проникновения на рынок и конкурентную стратегию присутствия на рынке.

Стратегия проникновения на рынок оказывает непосредственное влияние на долговременное присутствие продукта на рынке и определяет в значительной мере выбор и разработку руководством предприятия по

следующей конкурентной стратегии присутствия на рынке, а в конечном итоге конкурентоспособность предприятия.

По свидетельству зарубежных специалистов из-за отсутствия должного внимания к формированию указанной стратегии в 80% случаев новый продукт терпит поражение на рынке. Модель стратегии проникновения на рынок представлена на рисунке 1.6.

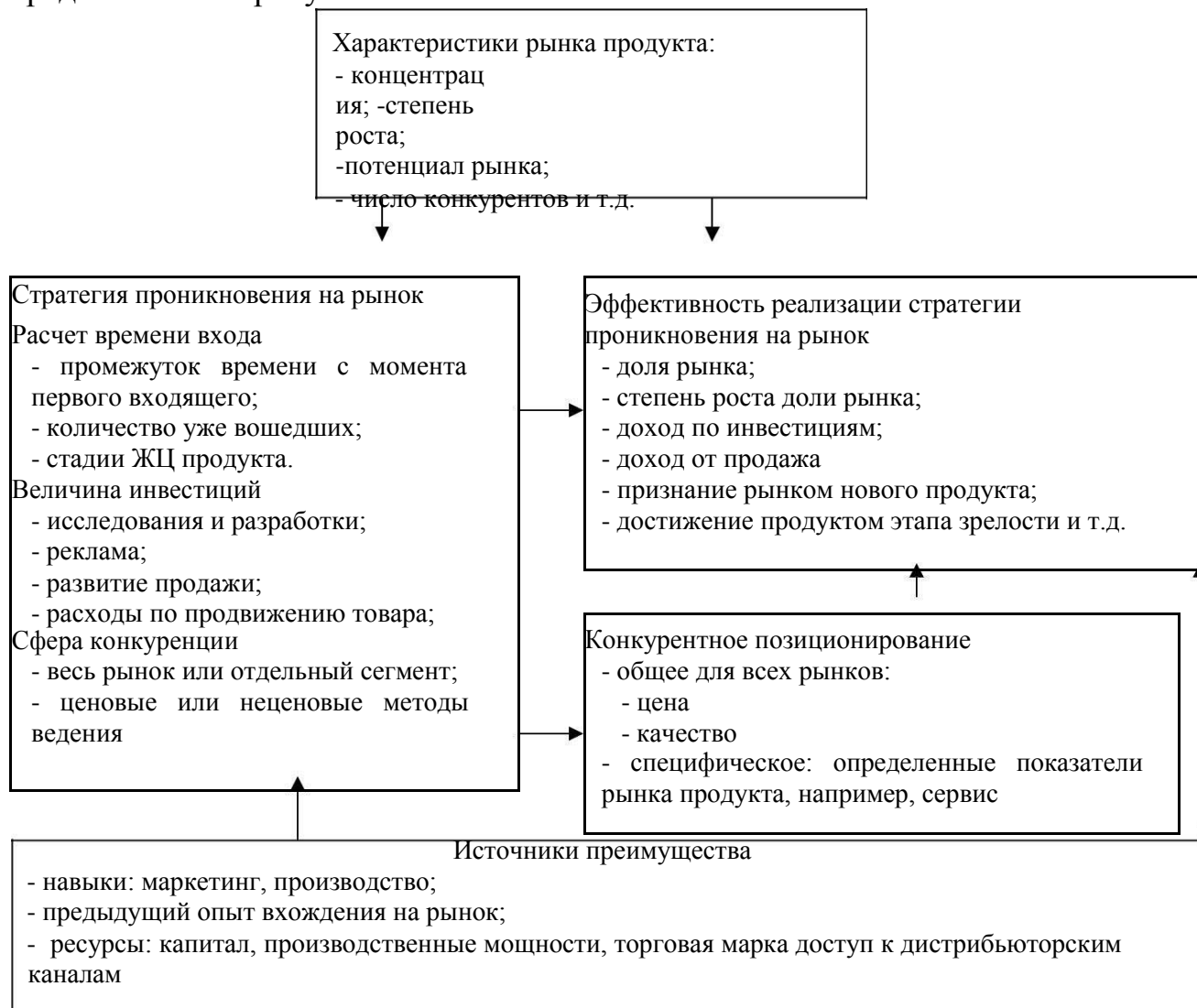


Рисунок 1.6 - Общая концепция формирования стратегии проникновения на рынок, [28]

Общая концепция формирования стратегии проникновения и долговременного присутствия включает:

- решение руководства предприятия, касающиеся входа на рынок – о времени входа; величине инвестиций при входе и в течение периода входа и их распределении; сфере конкуренции.

- структурные характеристики рынка продукта или отрасли;



- характеристики самого предприятия;
- взаимное влияние всех перечисленных элементов на долгосрочное присутствие продукта на рынке.

Эффективность реализации стратегии проникновения и долговременное присутствие продукта на рынке определяется уровнем рыночного успеха, то есть достижением продуктом стадии рыночной зрелости или расширением границы продуктового рынка.

### 1.3 Система показателей исследования конкурентного преимущества предприятия

Наиболее общепринятыми используемыми критериями эффективности в этом контексте являются прибыль и доля рынка.

Конкурентная стратегия присутствия на рынке подразделяется на стратегию поведения и стратегию конкурентной борьбы. Подобная классификация служит целям исследования и способствует пониманию причин достижения конкурентоспособности и стратегического успеха предприятия.

Виды и характеристика стратегий представляют собой шаблоны стратегических действий, эффективность использования которых обусловлена наличием соответствующих предпосылок во внешней и внутренней среде предприятия. Типовые конкурентные стратегии поведения классифицируются по степени их активности или агрессивности. Как правило, различают стратегии наступательные, оборонительные и отступления или ухода с рынка.

Стратегия конкурентной борьбы характеризует выбор руководством предприятия основных методов конкурентирования: ценовых или неценовых в рамках стратегии поведения. Выбор каждой из перечисленных стратегий связан с определенной долей риска, возникающей, в частности из-за неадекватно оцененных возможностей конкурентов и собственного потенциала,

конкурентной ситуации, непредсказуемых изменений в экономике, правом регулировании, технологии, экологии, обществе и политике.

В последнее десятилетие достижение весомых конкурентных преимуществ часто рассматривают в связи с перспективами глобализации предпринимательской деятельности. Как правило, преимущества, получаемые за счет глобализации деятельности, являются дополнением к преимуществам, полученные в стране базирования, и придают им более длительный характер. Кроме того, размещение видов деятельности в других странах с целью использования конкурентных преимуществ этих стран позволяет компенсировать неблагоприятные условия в стране базирования предприятия.

С этих позиций под глобальной стратегией следует понимать стратегию,

ориентированную на мировой рынок и реализацию стандартизированной продукции или услуг на этом рынке; координацию и интеграцию видов деятельности в масштабах всего мирового сообщества с целью использования возможностей международного разделения труда, преимуществ крупномасштабного производства и т.д. Необходимость формирования глобальной стратегии предприятием определяется в первую очередь степенью глобализации отрасли.

Сфокусированность руководства предприятия на временном факторе конкуренции позволяет говорить о конкурентной стратегии временной организации, которая может быть направлена на удовлетворение требований потребителей в отношении четкости и пунктуальности сроков поставок, временной гибкости и своевременности. На практике, как правило, указанная стратегия носит косвенный характер, дополняя основную конкурентную стратегию предприятия. Следует отметить, что в последнее время увеличивается число рынков, развитие которых тесно увязано с фактором времени, способствуя развитию перспектив применения концепции конкурентной стратегии, ориентированной на фактор времени.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции, [20]. Разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия, [11, 18, 21]

Для начала фирме нужно проанализировать существующую конкурентную стратегию и понять, что в ней следует изменить, выявить ее недостатки. Затем следует определиться с целями, которые предприятие ставит перед собой в конкурентной борьбе (например, доминирование по издержкам, лидерство в области качества и т.д.), [20].

Анализ внешних и внутренних факторов формирования стратегии,

сильных и слабых сторон фирмы и конкурентов поможет предприятию сориентироваться с целями борьбы. Выбор конкурентной стратегии может осуществляться на основе матрицы SWOT – анализа, либо же на основе ранее рассмотренной модели пяти сил М.Портера. SWOT – анализ представляет собой оценку внутренней среды фирмы, а также внешних возможностей и угроз. Данный анализ предполагает ведение работы по четырем направлениям:

1. Сильные стороны — преимущества фирмы (Strengths);
2. Слабые стороны — недостатки фирмы (Weaknesses)
3. Возможности — факторы внешней среды, которые могут способствовать получению компанией преимуществ (Opportunities);
4. Угрозы — факторы, способные ослабить позиции фирмы на рынке (Threats), [5].

SWOT-анализ дает возможность оценить конкурентную ситуацию на рынке,

получить четкое представление о преимуществах и недостатках компании, что позволяет:

- 1) выбрать направление развития предприятия;
- 2) выгодно использовать сильные стороны организации;
- 3) устранить либо учесть недостатки организации;
- 4) использовать (не упустить) предоставляемые рынком возможности;
- 5) избежать опасностей и угроз.

При проведении SWOT – анализа нужно:

- учитывать, что SWOT-анализ — всего только аналитический инструмент для определения стратегии компании;
- быть реалистичными при оценке сильных и слабых сторон организации;
- оценивать сильные и слабые стороны надо в сравнении с конкурентами;

– соотносить выделенные возможности предприятия с имеющимися у него ресурсами.

Выбор стратегии производится следующим образом: например, первая сильная сторона соотносится с первой возможностью, и на основе этого выбирается наиболее подходящая стратегия. В итоге, каждый квадрат матрицы должен быть заполнен количеством стратегий, равным количеству сильных сторон (слабых сторон, возможностей, угроз). Стратегии могут дублироваться.

Далее матрицу анализируют и выбирают наиболее подходящее направление развития. Если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс ее разработки переходит в фазу реализации. Реализации может помочь план внедрения конкурентной стратегии, который включает в себя восемь последовательных этапов (таблица 1.8).

В итоге изучения теоретических и методологических основ определения конкурентной стратегии можно сделать вывод, что в виде конкурентной стратегии выступает совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли. Ее отличительными особенностями будут ориентировка на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Также мы рассмотрели конкурентную стратегию предприятия в качестве способа усиления собственных позиций в ходе конкурентной борьбы, составили алгоритм ее разработки и реализации. Всё это дает нам возможность применить полученные знания на практике во 2 главе.

Таблица 1.8 - Структура реализации конкурентной стратегии, [37]

Этапы реализации конкурентной стратегии	Содержание
1.Резюме	Данный раздел оформляется самым последним и в законченном виде должен начинаться с формулировки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению поставленной цели и реализации стратегии.
2.Описание и анализ ситуации на рынке	Краткая политическая и экономическая ситуация рынка. Анализ рынка и потребителей товара.
3.Описание и анализ конкуренции	Анализ деятельности конкурентов. Анализ конкурентных позиций предприятия.
4.Итоги прошлого периода	Фактические и запланированные результаты прошлого периода. Анализ результатов прошлого периода. Описание причин невыполнения или перевыполнения плана.
5.Постановка целей и описание выбранной стратегии	Конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке.
6.Оценка выбранной конкурентной стратегии	Производится на основе анализа внешней и внутренних возможностей предприятия. Кроме того, выбранную стратегию необходимо рассмотреть на соответствие корпоративным целям.
7.План реализации выбранной конкурентной стратегии	В данном разделе необходимо изложить: -количественные цели, которые определяют абсолютные показатели объема продаж и относительные темпы роста; -комплекс мероприятий для достижения целей. Конкурентная стратегия рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга.
8.Бюджет на планируемый период	Анализируется необходимый объем денежных средств, направляемых на реализацию конкурентной стратегии.

Рассмотренные методологические подходы к формированию стратегии объединяет этапность выработки стратегии: определение целей, и направлений развития предприятия, анализ внешнего окружения для предприятия, а также анализ внутренних возможностей, преимуществ и слабых сторон.

Далее проведем мониторинг конкурентной среды ООО «Альянс» магазин «Товары для отдыха», а также выявим основные тенденции развития рынка спортивных товаров Красноярского края.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью бакалаврской работы является разработка и обоснование конкурентной стратегии рассматриваемого предприятия.

Объектом исследования является предприятие – ООО «Альянс» магазин «Товары для отдыха» (розничная торговля товарами для отдыха и спорта).

Анализ позволил сделать следующие выводы:

- магазин «Товары для отдыха» расположен в спальном районе, что обеспечивает большой поток покупателей, так как магазин находится по условному маршруту проезда крупных покупателей;

- клиентами магазина «Товары для отдыха» являются жители города Красноярска;

- в магазин «Товары для отдыха» продукция поступает от поставщиков-посредников (оптовые и мелкооптовые базы);

- на рынке присутствует высокая интенсивность конкуренции, притом она является неравноправной, то есть некоторые предприятия находятся в более выгодном положении;

- торговое пространство магазина «Товары для отдыха» не пересекается с торговыми пространствами основных предприятий-конкурентов;

- лидирующее место в районе деятельности рассматриваемого магазина занимают два предприятия: это магазин «Товары для отдыха» (234 баллов) и «Дом спорта» (232 балл). Оба этих предприятия предлагают широкий ассортимент продукции, имеют удобное месторасположение с точки зрения подъездных путей, широко развита сеть дополнительных услуг;

- в наиболее выгодном отношении в плане цен, по мнению опрошенных экспертов на рынке находится магазин «Дом спорта» и «Товары для отдыха», с точки зрения ассортимента - «Дом спорта» и «Царь рыба»;

- присутствует наиболее интенсивная конкуренция между магазином «Товары для отдыха» и магазином «Царь рыба».

Магазин «Товары для отдыха» реализует следующие ассортиментные

группы: товары для туризма и активного отдыха, рыболовные снасти, товары для фитнеса, товары для игр и игровых видов спорта и прочее.

Для реализации выбранной конкурентной стратегии повышения уровня обслуживания необходимо осуществить следующие направления в магазине «Товары для отдыха»:

1. Покупателям на исследуемом предприятии дополнительные услуги практически не предоставляются. В связи с этим генеральному директору магазина «Товары для отдыха» можно порекомендовать изготавливать пакеты с фирменной символикой магазина для упаковки купленных товаров (например, на пакете написать название магазина). 2. Также в качестве дополнительных услуг можно ввести накопительную систему скидок. Введение системы скидок можно при помощи специальных пластиковых карт размеров (54x86x0,76мм), изготовленная из специальной, устойчивой к механическим и термическим воздействиям пластмассы со специальным уникальным штрих-кодом, на котором находится вся необходимая информация. Данная информация будет считываться специальным устройством на кассовом аппарате, что позволит покупателям при каждой покупке увеличивать свой процент скидки.

3. Повышение и качества обслуживания покупателей, путем проведения разъяснительных работ с менеджерами торгового зала на тему этикета общения с клиентами, владение полной и достоверной информацией о продукции в магазине «Товары для отдыха». Данное мероприятие требует главным образом людских ресурсов в виде затрат рабочего времени сотрудников.

4. Средством рекламы можно воспользоваться СМС-рассылка. Данный вид коммуникации начнет работать при приобретении скидочной карты, во время заполнения анкеты. Данное средство рекламы будет работать только при согласии клиента об СМС-оповещениях.



Разработка конкурентных стратегий повышения уровня обслуживания в магазине «Товары для отдыха» требует поэтапной реализации в течение года с суммой планируемых затрат в размере 73 тыс.руб.

Динамика деятельности магазина «Товары для отдыха» с учетом предложенных конкурентных направлений заключается в положительных моментах, выраженных в росте прибыли и выручке по продажам. Но так же видны и недостатки данных стратегических мероприятий, что требует тщательного выбора средств рекламы для исследуемого предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ ред. от 03.07.2016. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: 4.ч.: по состоянию на 23 мая 2016 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. ГОСТ Р 51303-2013. Торговля. Термины и определения. - [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51303-99; введ. 01.04.2014. – Москва: Стандартинформ, 2013. - Режим доступа: [protect.gost.ru](http://protect.gost.ru).
4. ГОСТ Р 51304-2009 Услуги торговли. Общие требования [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51304-99; введ. 01.01.2011. – Москва: Стандартинформ, 2010. - Режим доступа: [protect.gost.ru](http://protect.gost.ru).
5. ГОСТ Р 51305-2009 Услуги торговли. Требования к персоналу [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51305-99; введ. 01.01.2011. – Москва: Стандартинформ, 2010. - Режим доступа: [protect.gost.ru](http://protect.gost.ru).
6. ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51773-200; введ. 01.01.2011. – Москва: Стандартинформ, 2010. - Режим доступа: [protect.gost.ru](http://protect.gost.ru).
7. Боровинский, Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов): монография / Д. В. Боровинский, В. В. Куимов. – Красноярск: СФУ, 2014. - 172 с.
8. Берман, Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Р. Эванс. - Москва: Вильямс, 2008. – 1184 с.
9. Бузукова, Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 432 с.
10. Голова, А.Г. Управление продажами / А. Г. Голова. – Москва: Дашков и К, 2010. – 280 с.

11. Гуняков, Ю. В. Коммерциология. Организация коммерческой деятельности: учеб. пособие. В 2 ч. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Ю.В.Гуняков; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2009. – 366 с.
12. Гуняков, Ю. В. Начала коммерциологии: функциональный аспект: монография / Ю. В. Гуняков; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. - Красноярск: КГУ, 2001. - 322 с.
13. Гуняков, Ю. В. Начала коммерциологии: Система внутренних механизмов: монография / Ю. В. Гуняков; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. Красноярск: КГУ, 2001. - 284 с.
14. Гуняков, Ю. В. Коммерциология: Теория коммерческой деятельности. В 2 т. / Ю. В. Гуняков; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т.- Красноярск: КГУ, 2008. - 180 с
15. Дашков, Л. П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник для студентов высших учебных заведений / Л. П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 9 –е изд., перераб. и доп. - Москва: Дашков и К, 2010. -512 с.
16. Капон, Н. Управление маркетингом: учебник для вузов: пер. с англ. / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – СПб: Питер, 2013. – 832 с.
17. Куимов, В. В. Реструктуризация предприятий торговли. Теория.Практика. Результаты: монографии / В. В. Куимов, Ю. В. Гуняков, Д. Ю. Гуняков ; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т.–Красноярск : СФУ, 2016.–204 с.
18. Липсиц, И. В. Основы маркетинга: учебник / И. В Липсиц, М. Н. Дымшиц. – Москва: Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
19. Маркетинговые технологии в развитии рынков продовольственных товаров регионов Сибири: монография / В. В. Куимов, Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко, Л. В. Панкова. - Красноярск: СФУ, 2015. - 268 с.
20. Организация коммерческой деятельности предприятия. Коммерциология : учеб. пособие для обучающихся по программам высшего образования направления 38.03.06 "Торговое дело" (степень "бакалавр") / В. В. Куимов [и

др.] ; ред. В. В. Куимов ; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. - Красноярск : СФУ, 2016. - 112 с.

21. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. – Москва: Дашков и Ко, 2010. – 500 с.

22. Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П. Половцева. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 248 с.

23. Суслова, Ю. Ю. Инструменты инновационного развития: монография / Ю. Ю. Суслова; под общ. ред. О. Н. Владимировой. – Красноярск, 2012. - 244 с.

24. Суслова, Ю. Ю. Рыночная инфраструктура города: теория, методология, практика: монография. – Москва: Креативная экономика, 2007. - 176с.

25. Сысоева, С. В. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов / С. В. Сысоева. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 144 с.

26. Ферни, Дж. Принципы розничной торговли / Джон Ферни, Сюзанна Ферни, Кристофер Мур. – Москва: Олимп-Бизнес, 2008. – 416 с.

27. Фирсенко, С.С. Система продовольственной безопасности региона: учеб. пособие / С. С. Фирсенко, Е. В. Щербенко; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск, 2011. – 378 с.

28. Фирсенко, С. С. Основы маркетинга: учеб. пособие / С. С. Фирсенко, Е. В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 478 с.

29. Фирсенко, С. С. Товарная политика предприятия: учеб. пособие / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 278 с.

30. Фирсенко, С. С. Стратегия формирования регионального продовольственного рынка: монография / С. С. Фирсенко, Е. В. Смирнова. – Красноярск: КГУ, 2002. – 176 с.

31. Фирсенко, С. С. Формирование системы продовольственной безопасности регионов: монография / С. С. Фирсенко, Е. В. Щербенко. – Новосибирск: Наука, СО РАН, 2009. -400 с.

32. Фирсенко, С. С. Формирование рынка услуг в розничной сети: теоретические, методические и практические аспекты: монография / С. С. Фирсенко, Л. Г. Гафарова; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2010. - 286 с.
33. Фирсенко, С. С. Регулирование и управление товарными системами: монография / С. С. Фирсенко, В. В. Вингерт; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. - Красноярск: КГТЭИ, 2009. - 456 с.
34. Фирсенко, С. С. Конкурентная среда регионального продовольственного рынка: монография / С. С. Фирсенко, Л. В. Юшкова; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2011. - 292 с.
35. Фирсенко, С. С. Эффективное управление конкурентоспособностью дистрибьютора: монография/ С. С. Фирсенко, Е. А. Якимова; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. - Красноярск, 2011. - 198 с.
36. Щербенко, Е. В. Маркетинг в формировании системы продовольственного обеспечения региона / Е.В. Щербенко. – Новосибирск: Наука, СО РАН, 2011. – 480 с.
37. 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  
Кафедра торгового дела и маркетинга

Допущено к защите:  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

\_\_\_\_\_ 38.03.06 Торговое дело \_\_\_\_\_  
код и наименование специальности  
\_\_\_\_\_ Разработка конкурентной стратегии предприятия \_\_\_\_\_  
тема  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель	_____	<u>доцент, к.э.н.</u>	<u>Л.В. Юшкова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	<u>10.06.2017</u>	<u>451319165</u>	<u>А.И. Тяпков</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>доцент, к.э.н.</u>	<u>Л.В. Юшкова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Разработка конкурентной стратегии предприятия» состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы из 37 источников, общим объемом 58 страницы. В данной работе содержится 20 таблицы, 18 рисунков.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ПРОДУКЦИИ, КОНКУРЕНТНАЯ КАРТА, КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ.

Целью данной работы является разработка и обоснование конкурентной стратегии конкретного предприятия. Для достижения данной цели выполняются конкретные задачи:

- излагаются теоретические и методические аспекты разработки конкурентной стратегии;
- анализируется внутренняя и внешняя среда торгового предприятия ООО «Альянс» в Красноярском крае и основные показатели его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны;
- разрабатывается стратегия деятельности предприятия, создаются предпосылки для её успешной реализации, оценивается социально-экономическая эффективность проекта.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Конкурентные стратегии: понятие, подходы к определению, виды	6
1.2 Методика формирования конкурентной стратегии предприятия	13
1.3 Система показателей исследования конкурентного преимущества предприятия	22
Глава 2.ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ООО «АЛЬЯНС» МАГАЗИН«ТОВАРЫ ДЛЯ ОТДЫХА»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности магазин «Товары для отдыха»	28
2.2 Оценка конкурентных преимуществ магазин «Товары для отдыха»	31
2.3 Анализ конкурентного окружения магазин «Товары для отдыха»	37
Глава 3.РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «АЛЬЯНС» МАГАЗИН«ТОВАРЫ ДЛЯ ОТДЫХА»	49
3.1 Выбор конкурентной стратегии для магазин «Товары для отдыха»	49
3.2 Программа мероприятий по разработке конкурентной стратегии магазина «Товары для отдыха»	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	65



## ВВЕДЕНИЕ

Выступая на рынке, фирма обычно сталкивается с соперничеством других фирм, выпускающих и продающих аналогичные товары. Каждая из них, как правило, стремится занять лидирующее положение, продать как можно больше товаров, захватить максимально возможную долю рынка. Именно на этой идее базируется маркетинговая стратегия как производственно-сбытовой, так и торговой фирмы. Интенсивность конкуренции и формы соперничества зависят от типа рынка, степени его насыщенности, числа и мощности конкурирующих фирм, технологических, финансовых и торгово-организационных возможностей как самой фирмы, так и ее конкурентов.

Тема данной бакалаврской работы – разработка конкурентной стратегии для предприятия сферы торговли, является весьма актуальной, так как в условиях рыночной экономики конкуренция между предприятиями весьма обостряется, особенно в отрасли торговли, которая на сегодняшний момент является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в России. Поэтому наличие у компании адекватной конкурентной стратегии является главным фактором успеха. Данное обстоятельство заставляет конкурирующие предприятия постоянно идти на создание и удержание конкурентных преимуществ – одна из самых актуальных проблем. Достижение и удержание конкурентных преимуществ – это не только заветное желание, но и основная стратегическая цель каждой компании. Иногда все зависит от удачного стечения обстоятельств, но все же лучше положиться на методический аппарат, который позволит объективно оценить открывающиеся возможности и корректировать узкие места.

В большинстве современных работ в области стратегического менеджмента и маркетинга понятие конкурентной стратегии трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание

конкурентоспособности в соответствующей отрасли. Следовательно, конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке, [4].

Целью данной работы является разработка и обоснование конкурентной стратегии конкретного предприятия. Для достижения данной цели выполняются конкретные задачи:

- излагаются теоретические и методические аспекты разработки конкурентной стратегии;
- анализируется внутренняя и внешняя среда торгового предприятия ООО «Альянс» в Красноярском крае и основные показатели его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны;
- разрабатывается стратегия деятельности предприятия, создаются предпосылки для её успешной реализации, оценивается социально-экономическая эффективность проекта.

На сегодняшний день в сфере изучения конкурентной стратегии представлено значительное количество теоретических работ (в частности, Д.Рикардо, И. Крависа, Дж. Ванека, М. Портера, М. Познера, К. Эрроу, Т.Левитта, У. Брولля, С. Хаймера, С. Киндлебергера, Х. Джонсона, Д. Тисса, Р.Кавса, Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова, В.Г. Юданова, П.И. Голубкова и др.).

При анализе теорий, так или иначе затрагивающих проблему формирования конкурентных стратегий, становится очевидно, что при всем многообразии подходов все они ориентированы на производственно-сбытовые и торговые предприятия, особенности формирования конкурентных стратегий предприятий, предоставляющих услуги населению, остаются практически неизученными.

Объектом исследования выступает компания ООО «Альянс магазин «Товары для отдыха».

Предметом исследования являются инструменты формирования конкурентной стратегии.

Методика исследования. Теоретической и методической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых экономистов в области теории конкурентной стратегии, работы российских аналитиков, касающиеся процессов, происходящих в сфере торговли.

Информационной базой исследования являются Законы РФ, нормативные акты, Постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ, аналитические материалы по исследованиям рынка товаров для спорта и активного отдыха, внутренние данные предприятия, а также результаты собственных исследований.

Практическая значимость исследования связана с его прикладным характером, то есть с возможности внедрения разработанной стратегии на предприятие.

Бакалаврская работа структурирована и содержит три главы: первая глава – теоретические и методические основы определения конкурентной стратегии предприятия сферы услуг; вторая глава – маркетинговый анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявление тенденций развития рынка спортивных товаров в Красноярском крае; третья глава – разработка конкурентной стратегии ООО «Альянс» магазин «Товары для отдыха».

Бакалаврская работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы из 37 источников, общим объемом 68 страниц. В данной работе содержится 20 таблиц, 18 рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Конкурентные стратегии: понятие, подходы к определению, виды

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

Однако совершенно не следует то, что именно в развитии конкурентных преимуществ и необходимо видеть сущность стратегического планирования и управления организационным бизнесом. Просто цели выживания предприятия в конкурентной среде становятся доминирующими над другими целями, определяющими перспективную линию их поведения.

Конкурентная стратегия компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения покупателей, ведения конкурентной борьбы и управления своей позицией на рынке.

Схема определяющих факторов стратегического успеха предприятия, основанного на достижении конкурентных преимуществ, учитываемых при формировании конкурентных стратегий, представлена на рисунке 1.1.

Стратегический успех фирмы зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом. Длительность конкурентного

преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами.

Устойчивость конкурентного преимущества обуславливается тремя факторами: источником преимущества; количеством источников преимущества у предприятия и возможностями у предприятия находить новые источники конкурентного преимущества.

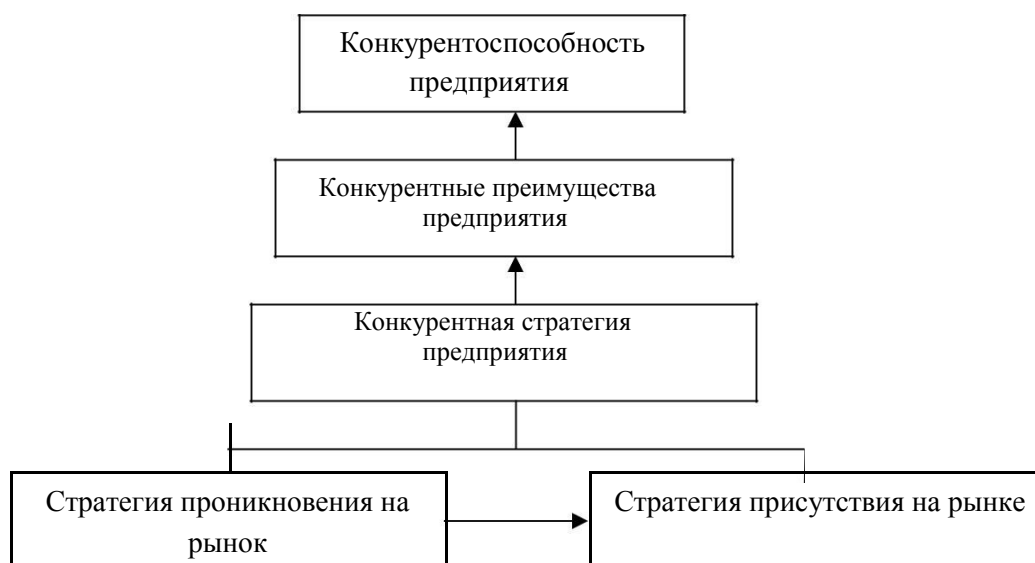


Рисунок 1.1 - Схема определяющих факторов конкурентоспособности предприятия, [22]

Формирование и поддержание конкурентного преимущества затрагивает весь механизм деятельности предприятия, связанный с созданием, производством и реализацией продукции или услуги. Основными принципами формирования и поддержания конкурентных преимуществ являются:

- стремление руководства предприятия к улучшениям, новшествам и переменам во всех аспектах хозяйственной деятельности предприятия;
- совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества, способствующее сохранению его деятельности и устойчивости;
- применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия.

Далее рассмотрим подходы различных российских и зарубежных ученых к определению конкурентных стратегий.

Российский ученый Азоев Г.Л. выделяет пять основных конкурентных стратегий (таблица 1.1):

Таблица 1.1 - Основные конкурентные стратегии фирмы по Г.Л. Азоеву

Конкурентные стратегии фирмы	Основные характеристики
1. Стратегия снижения себестоимости продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является решающим фактором при покупке;</li> <li>□ ориентация на массовый выпуск стандартизированной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции;</li> <li>□ экономия переменных издержек достигается за счет высокой специализации производства;</li> <li>□ постоянные издержки в расчете на единицу продукции, убывая с ростом объема производства, создают дополнительный резерв удешевления изделий;</li> <li>□ предприятие, придерживающееся стратегии снижения себестоимости, ориентируется на изготовление недорогих, но качественных изделий массового потребления.</li> </ul>
2. Стратегия дифференциации продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ специализация в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия;</li> <li>□ продукция является незаменимой для потребителей в том случае, если стандартные изделия их не устраивают;</li> <li>□ основная идея дифференциации состоит в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции;</li> <li>□ позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными предприятиями, и в то же время дает возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей;</li> <li>□ дифференцирующий свою продукцию должен «добавить» к своим товарам такие особенные коммерческие атрибуты, которые отличали бы его от всех остальных товаров;</li> <li>□ первостепенной задачей для предприятия является увеличение разницы между ценой и издержками.</li> </ul>
3. Стратегия сегментирования рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, демографического, поведенческого или психографического принципов;</li> <li>□ предприятие может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои усилия на всем рынке. В результате создается преимущество над конкурентами либо дифференциацией товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента;</li> </ul>

Конкурентные стратегии фирмы	Основные характеристики
	большие издержки, которые несет предприятие при выпуске дифференцированной продукции для определенного сегмента рынка, могут быть возмещены за счет экономии в продвижении товаров на рынок и высокой их привлекательности для обслуживания потребителей.
4. Стратегия внедрения новшества	<p>-сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий ,проектирования необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов стимулирования сбыта и т.д.</p> <p>-главная цель – определить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожна мала;</p>
5. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	<p>-нацелена на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса;</p> <p>-основной принцип поведения – выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях;</p> <p>-предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в которой промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, определяемые отсутствием какой-либо специализации своего производства</p>

Составлено авторами по [1], [24], [25]

Таким образом, предприятие, имеющее ярко выраженный основной вид деятельности, как правило, реализует его с помощью одной из представленных выше стратегий конкуренции. Однако это не означает невозможность или опасность следования двум или более стратегиям. Более того, анализ практики показывает, что большинство современных предприятий, имеющих широкую номенклатуру выпускаемой продукции, и/или различные сферы бизнеса, одновременно использует несколько подходов для различных групп товаров, регионов или периодов своего развития.

Главный критерий выбора стратегии – адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. И в этом смысле, базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой, на которой строится практика конкурентной деятельности фирмы.



М.Портер также предлагает пять основных конкурентных стратегий

(таблица 1.2). На наш взгляд, предложенные М. Портером стратегии не выдерживают научной критики и не могут быть рекомендованы для использования в российской практике.

Таблица 1.2 - Пять основных конкурентных стратегий по М. Портеру, [36]

Конкурентные стратегии фирмы	Основные характеристики
1. Стратегия лидерства по издержкам производства	Предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.
2. Стратегия широкой дифференциации	Направлена на придание товарам специфических чет, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего количества покупателей.
3. Стратегия оптимальных издержек	Дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (самые низкие) издержки и цены относительно производителей продукции с аналогичными чертами и качеством.
4. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках	Ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства
5. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции	Ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Во-первых, на практике значительно больше факторов, влияющих на выбор стратегии поведения фирмы: повышение качества продукции; снижение цены; снижение себестоимости; увеличение программы выпуска; повышение качества сервиса; освоение нового рынка и т.д.

Во-вторых, выбор конкурентной стратегии фирмы определяется не только ориентацией на изменение одно фактора и выбор только одной из пяти перечисленных стратегий, а динамическим сочетанием многих факторов формирования стратегии. Разве не может фирма одновременно повысить качество товара, снизить удельные издержки (а не абсолютные) издержки,

повысить качество сервиса, освоить новые рынки, увеличить программу выпуска? Все эти факторы могут быть задействованы одновременно. Все определяется конкурентоспособностью персонала фирмы и наличием средств.

Виды конкурентных стратегий по А.Ю. Юданову.

Как констатирует А.Ю. Юданов, впервые в мире термины «виолент», «эксплерент», «коммутант», «пациент» ввел в 1935 г. Л.Г. Раменский при описании теории конкурентной стратегии в биологических системах.

Каждая фирма уникальна. Ее поведение на рынке характеризуется, как отмечает А.Ю. Юданов, некоторой только ей одной свойственной комбинацией стратегических идей. Тем не менее, выбор стратегии диктуется определенными правилами и, в первую очередь, зависит от того, в рамках стандартного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша фирмы. Существует, по меньшей мере, четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы, каждая из которых ориентирована на разные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении фирмы. На рисунке 1.2 показаны сегменты рынка для фирм с различными стратегиями.

Виолентная (силовая) стратегия – стратегия, ориентированная на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба. Фундаментальный источник сил – массовое производство продукции хорошего качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает запас конкурентоспособности.

Девиз виолентов: «Дешево, но прилично».

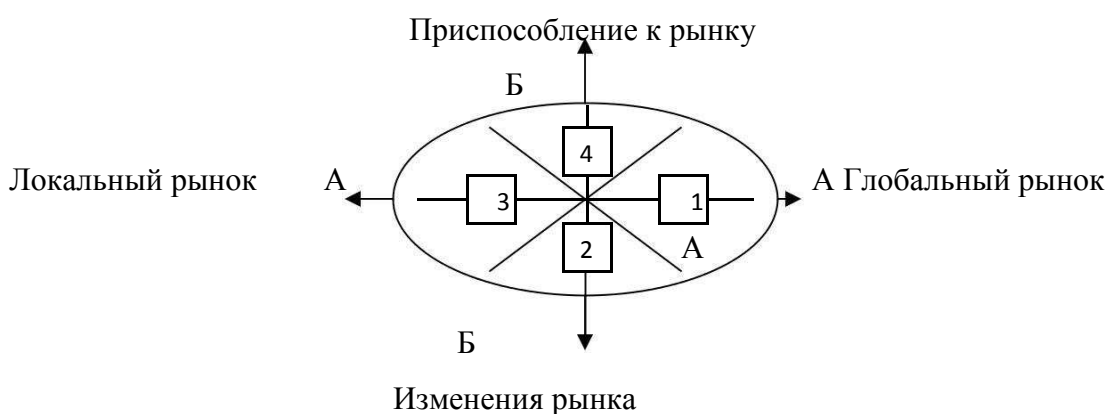


Рисунок 1.2 - Сегменты рынка для фирмы с различными стратегиями, [26]

А – А – стандартный бизнес; Б – Б – специализированный бизнес; 1 – сегмент виалентной стратегии; 2 – сегмент экспларентной стратегии; 3 – сегмент коммутантной стратегии; 4 – сегмент пациентной стратегии

Эксплерентная (пионерская) стратегия – стратегия, ориентированная на радикальные инновации. Фирмы, занятые этим рискованным первопроходческим бизнесом часто называют «первые ласточки». Их деятельность связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых товаров или рынков. Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных новшеств, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Девиз эксплерентов: «Лучше и дешевле, если получится».

Коммутантная (соединяющаяся) стратегия – предлагает максимально глубокое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Это путь повышения ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациентов), а за счет индивидуализации, эксклюзивности товара или услуг. Девиз коммутантов: «Вы доплачиваете за то, сто я решаю именно Ваши проблемы».

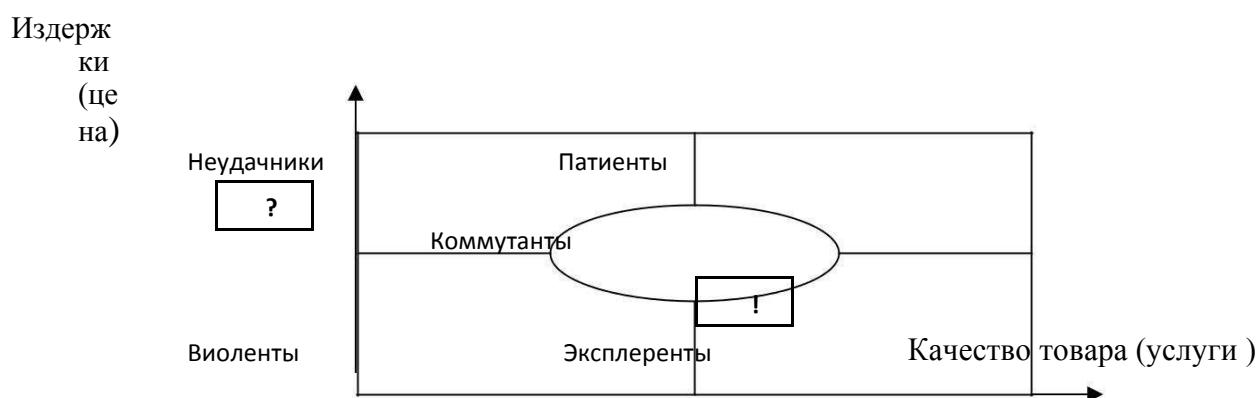


Рисунок 1.3 - Матрица «Издержки - качество» и типы конкурентной борьбы фирм, [26]

Пациентная (нишевая) стратегия - заключается в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. За счет своей способности побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением,

фирмы, придерживающиеся этой стратегии, получили название «хитрых лис».

Свои дорогие и высококачественные товары пациенты адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Девиз пациентов: «Дорого, зато отлично».

На рисунке 1.3 показано место каждой рассмотренной стратегии в координатах «Издержки - качество».

## 1.2 Методика формирования конкурентной стратегии предприятия

В 80-х годах в мировой экономике наметились два подхода к выявлению конкурентных преимуществ и формированию конкурентной стратегии, обеспечивающие стратегический успех предприятия – рыночная ориентация и ресурсная ориентация.

По мнению сторонников рыночной ориентации, стратегический успех предприятия – функция от двух переменных: привлекательности отрасли, в которой предприятия конкурируют, и конкурентной позиции предприятия в этой отрасли.

Привлекательная конкурентная позиция вытекает из обладания конкурентным преимуществом в рамках некоторых возможностей, включающих, например, создание нового продукта и выбор обслуживаемых потребительских сегментов, географическое местоположение предприятия, степень вертикальной интеграции предприятия и диверсификации предприятия, ориентация на которые или их выбор занимает центральное место в стратегии.

В свою очередь, выбор возможности может оказать влияние на структуру отрасли.

Процесс позиционирования в рамках отрасли предполагает рассмотрение множества позиций, включающих различные варианты выбора типа преимущества и потенциальных возможностей.

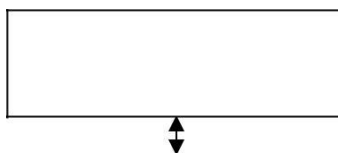
М.Портер предлагает схему диагностики отрасли, представляющую собой пять конкурентных сил, определяющих долгосрочный средний уровень прибыльности в отрасли (рисунок 1.4).

Отдельные позиции могут быть привлекательными на протяжении длительного времени или независимо от стартовой позиции предприятия, другие имеют степень привлекательности в зависимости от стартовой позиции предприятия. Кроме того, фирма должна занимать отличную от соперников позицию, так как подражание почти всегда гарантирует недолговечность конкурентного преимущества и, следовательно, посредственное существование предприятия.

Стратегический выбор должен основываться на четкой концепции развития организации, а сама формулировка – понятной, так как выбранная стратегия затрагивает достаточно большой промежуток времени. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: опыт прошлых стратегий, фактор времени и т.д.

Стратегия предприятия определяется видами ее деятельности и их взаимодействием. Необходимый состав и взаимодействие видов деятельности, в свою очередь, формируется и изменяется исходя из конкурентных возможностей предприятия.

Стратегия определяет направления деятельности предприятия, в рамках которого объединяется множество видов деятельности в свою цепочку ценности относительно конкурентов. Цепочки ценности, главным образом, отличаются видами деятельности по созданию, производству и реализации продукции на рынке и управлению этими процессами.



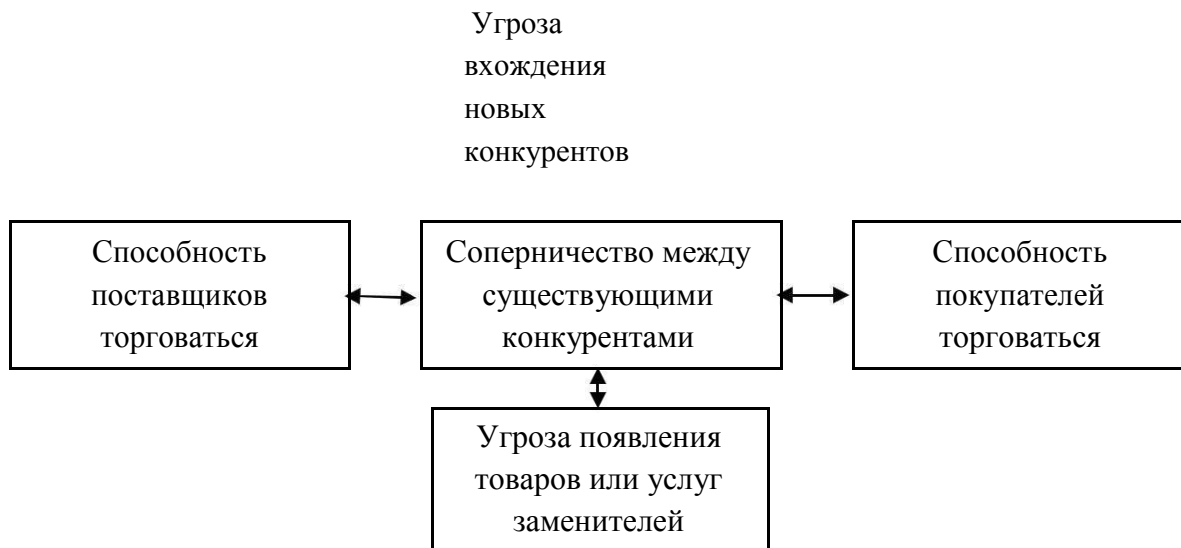


Рисунок 1.4 - Пять сил конкуренции: резюме основных стимулов, [28]

Эффективность одного вида деятельности может оказаться под влиянием других видов деятельности, уже выполненных.

Важное значение при выборе и формировании конкурентной стратегии в рамках рыночного подхода приобретают стимулы, которые представляют собой структурные детерминанты отличий среди предприятий-конкурентов в издержках или предпочтениях и поведении потребителя или группы потребителей. Стимулы лежат в основе источников конкурентного преимущества (рисунок 1.5).

Вспомогательная деятельность фирмы	Инфраструктура фирмы (планирование, финансовая деятельность и т.д.) Управление людскими ресурсами Развитие технологии Снабжение				
Основная деятельность фирмы	Обеспечение поставок сырья и т.п.	Выпуск продукции	Обеспечение сбыта	Маркетинг и продажа	Послепродажное обслуживание



Рисунок 1.5 - Цепочка ценности и система ценности [8]

Большая часть значимых стимулов включают масштаба деятельности, накопление знаний в процессе деятельности, размещение производственных мощностей предприятия, определение времени инвестирования в процессе деятельности, степень интеграции предприятия, правительственное регулирование и т.д. Некоторая группа стимулов определяет, как относительные издержки, так и дифференциацию. Состав и значение отдельных стимулов варьируется в зависимости от деятельности предприятия и отрасли.

Процесс формирования стратегий отражает некоторую комбинацию первоначальных условий и творческого выбора. Баланс между влиянием первоначальных условий и действием чисто управленческого выбора изменяется от компании и отрасли. Также может существовать тенденция преувеличения роли первоначальных условий, которые могут существовать в рамках отдельного предприятия или в среде его базирования.

Достижение успеха требует выбора привлекательной конкурентной позиции относительно данной структуры отрасли, позиций конкурентов и имеющихся возможностей самого предприятия, а также приведения всех видов деятельности предприятия в соответствие с выбранной позицией.

Одним из направлений поиска основ стратегического успеха предприятия является ресурсный подход формирования стратегии, который рассматривается как альтернатива рыночно-ориентированной схеме разработки стратегии.

По мнению сторонников ресурсного подхода, (Э.Рюли, Р.Холл), четкая ориентация на рынки сбыта не является сама по себе гарантией успеха и долговременного наилучшего положения предприятия на рынке. Рыночно-ориентированный подход недостаточно учитывает организационные, научно-психологические и социальные факторы поведения предприятия в стратегическом отношении, [8]. Например, внутрифирменную структуру,

социальные аспекты управления, ресурсообеспечение и поведение персонала,

который непосредственно участвует в реализации стратегии.

В отличие от рыночного подхода, предполагающего определение потребности в ресурсах в зависимости от положения предприятия на рынке, ресурсный подход базируется на утверждении, что рыночное положение предприятия основывается на его ресурсном потенциале, то есть в основу выбора стратегии ставятся ресурсы предприятия и управление ими.

Соответственно, в рамках этого подхода определяется, что конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе зависит от правильного выбора ресурсов и способности осуществлять комбинацию ресурсов лучше, оригинальнее и быстрее своих конкурентов. При этом особое внимание уделяется фактору времени, который может играть решающую роль в достижении конкурентного успеха, особенно высокотехнологических отраслей.

Ресурсный подход к формированию стратегии базируется на том, что каждая фирма обладает разнообразными ресурсами, приобретаемыми на рынках факторов производства и "нарабатываемыми" в процессе её деятельности, а также способностью комбинировать их со своими возможностями (квалифицированный персонал, техническими средствами и т.д.) и целями.

Оригинальное и эффективное сочетание ресурсов по сравнению с конкурентами в зарубежной экономической литературе получило определение ключевой компетенции (key competencies) предприятия (competencies – в переводе с английского означает компетенции, умения, способности).

Ключевая компетенция, в свою очередь, базируется на материальных и нематериальных компетенциях. В качестве материальной компетенции рассматриваются технические и технологические возможности предприятия (уникальная технология, высокоспециализированное оборудование и т.д.),



которые служат основой для развития ключевых компетенций в стратегическом аспекте. Примером являются японские компании (Honda, Canon, Sony и др.),

располагавшие базисными технологиями в области точной механики и оптики,

микроэлектроники, двигателей внутреннего сгорания, миниатюризации и пр., что обеспечило им ключевые компетенции в изготовлении ряда высокотехнологических изделий и компонентов.

В то время, как эффект от обладания материальными ключевыми компетенциями очевиден, нематериальные компетенции, включающие в себя функциональные компетенции и организационную культуру, трудно воспринимаются, так как не обладают вещественной формой в обычном представлении и в связи с этим не всегда четко просматривается их роль и значение в достижении успеха предприятием.

Способность предприятия к формированию ключевых компетенций характеризуется понятием метокомпетенции, включающим социальные взаимодействия, в частности реакцию на критику, способность реагировать на вызов соперников, способность к обучению и коммуникации. Наличие метокомпетенции определяет основу для эффективного развития предприятия,

формирования, использования и сохранения ключевых материальных и нематериальных компетенций.

Процесс формирования ресурсно-ориентированной конкурентной стратегии включает: обоснованную оценку ресурсов, возможности предприятия в формировании ключевых компетенций; средства защиты ключевых компетенций, а также многоаспектный подход к формированию, развитию и использованию ключевых компетенций.

Методика разработки конкурентной стратегии, ориентированной на ресурсный потенциал предприятия, должна включать ответы на следующие вопросы:

1. Какими ключевыми компетенциями, включая метокомпетенции, располагает предприятие в настоящее время, как долго они сохраняют свою силу?

2. Каким образом указанные компетенции могут быть защищены, развиты и использованы в рамках общеприемлемой стратегии?

3. Как обеспечить устойчивые средства их защиты?

4. Может ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в ключевые компетенции?

5. Нужны ли предприятию новые материальные и нематериальные ресурсы для достижения в будущем стабильной конкурентоспособности, и какие инвестиции для этого требуются?

6. Каким образом должны создаваться новые ключевые компетенции – на основе несовершенства рынка ресурсов, собственных оригинальных решений или связей с партнерами?

7. Имеются ли несовершенные рынки факторов производства, которые фирма может лучше использовать?

8. Каковы ключевые компетенции конкурентов предприятия, какие из них она может использовать или нейтрализовать, а какие не поддаются воспроизведению?

9. Какими потенциальными возможностями должна располагать фирма для создания новых ключевых компетенций?

Обеспечение защиты ключевых компетенций осуществляется с помощью различных средств, таких как, например, ограничение доступа к некоторым ресурсам, обеспечение невозможности их замены и ограниченной возможности использования оригинальной комбинации ресурсов.

Эффективность подобных мер достигается вследствие несовершенства рынка ресурсов, в условиях ограниченности доступа к необходимым ресурсам и преимущественного положения отдельных фирм в ресурсообеспечении, благодаря которому обеспечивается их конкурентоспособность.

Кроме того, защиту ключевым компетенциям также могут обеспечить:

- сложность и длительный период ключевых компетенций (например, сложные технологии, сети общественной связи, культура предприятия не так легко поддается воспроизведению конкурентами);
- секретность или скрытность ресурсов;
- размеры предприятия (например, предприятия малых и средних размеров могут подвергаться финансовой, политической и рыночной санкциям со стороны более крупных предприятий);
- высокие издержки, вследствие перехода конкурента от одного поставщика к другому;
- фактор времени в отношении скорости научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и продвижения продукта на рынок.

Защита ключевых компетенций должна проводиться с использованием всех доступных мер и с учетом конкретной рыночной ситуации, определяемой жесткостью конкуренции в отрасли, ее спецификой, возможностями преодоления отраслевых барьеров, ситуации на рынках ресурсов, положения и способностей конкурентов.

Ресурсно-ориентированный подход к обоснованию выбора конкурентной стратегии не должен рассматриваться в качестве альтернативы рыночному, так как не может быть отделен от других структурных составляющих конкурентного преимущества, включающих масштаб деятельности, специализацию, оптимальную степень интеграции и т.д.

Ценность ресурсов проявляется только в контексте осуществления определенных видов деятельности с целью достижения конкурентных

преимуществ. Конкурентная ценность ресурсов может увеличиваться и уменьшаться посредством изменений в технологии, поведения конкурента или требований потребителей. Таким образом, ценность ресурса связана со структурой отрасли и с рыночной ситуацией.

Связь между ресурсами и видами деятельности является более фундаментальной, однако, ресурсы занимают присущую им промежуточную позицию в цепочке причинности, объясняющей стратегический успех предприятия. Ресурсы возникают либо в результате осуществления видов деятельности предприятия в течение времени (нематериальные ресурсы), либо посредством приобретения на рынке или некоторой комбинации этих двух способов. Указанные способы отражают приоритет управленческого выбора.

Предприятия, следовательно, аккумулируют внешние и внутренние ресурсы вследствие реализуемых в прошлом различных стратегий и изменениях конфигурации видов деятельности. Ресурсы занимают промежуточное положение между деятельностью предприятия и его конкурентным преимуществом.

Таким образом, ресурсная концепция предприятия должна присутствовать во всех стратегических разработках, при этом не следует игнорировать роль и значение нематериальных ключевых компетенций в достижении стабильности конкурентоспособности предприятия.

Рассмотренные методологические подходы к формированию стратегии объединяет этапность выработки стратегии: определение целей, и направлений развития предприятия, анализ внешнего окружения для предприятия, а также анализ внутренних возможностей, преимуществ и слабых сторон. Следует выделить конкурентную стратегию проникновения на рынок и конкурентную стратегию присутствия на рынке.

Стратегия проникновения на рынок оказывает непосредственное влияние на долговременное присутствие продукта на рынке и определяет в значительной мере выбор и разработку руководством предприятия по

следующей конкурентной стратегии присутствия на рынке, а в конечном итоге конкурентоспособность предприятия.

По свидетельству зарубежных специалистов из-за отсутствия должного внимания к формированию указанной стратегии в 80% случаев новый продукт терпит поражение на рынке. Модель стратегии проникновения на рынок представлена на рисунке 1.6.

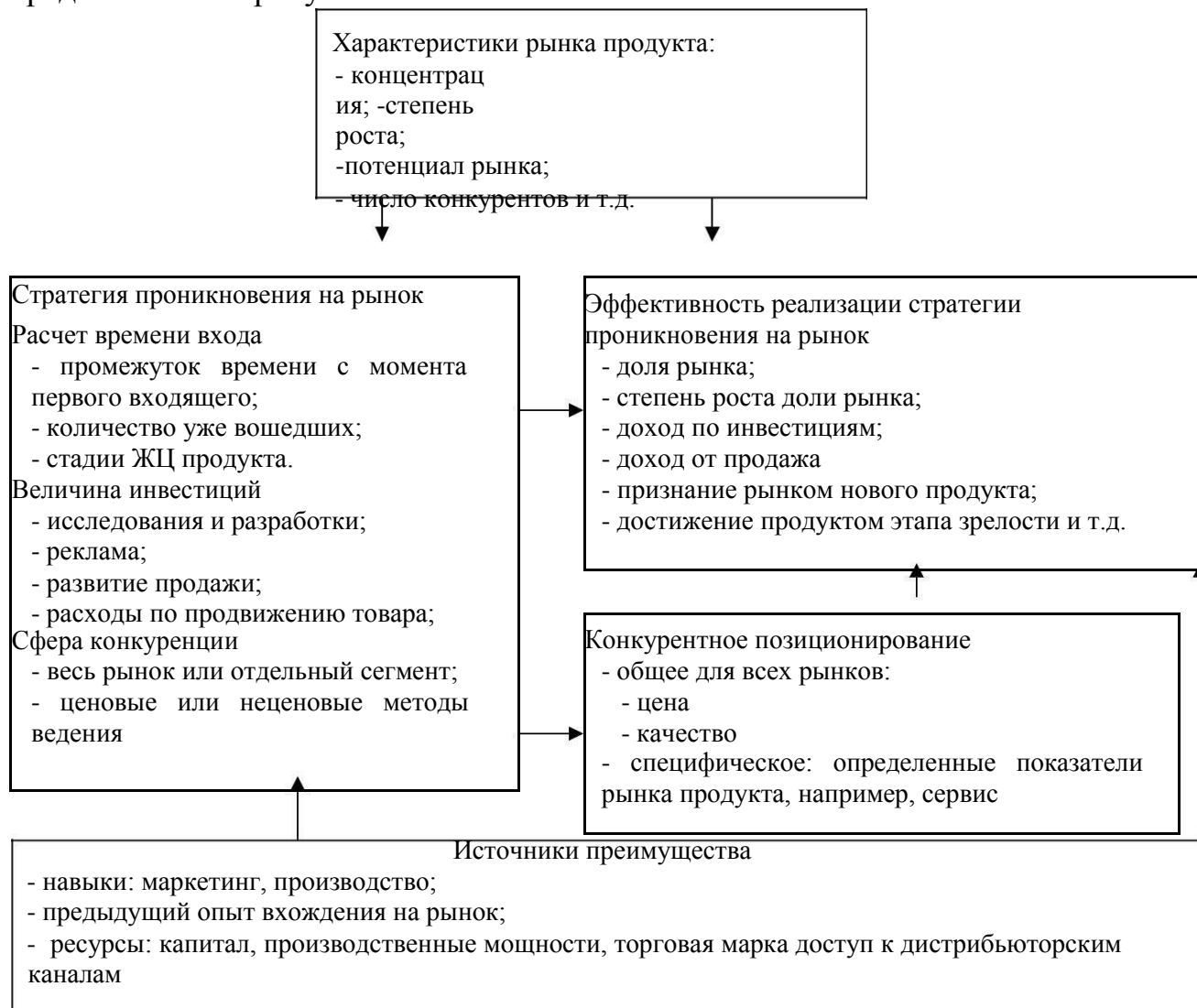


Рисунок 1.6 - Общая концепция формирования стратегии проникновения на рынок, [28]

Общая концепция формирования стратегии проникновения и долговременного присутствия включает:

- решение руководства предприятия, касающиеся входа на рынок – о времени входа; величине инвестиций при входе и в течение периода входа и их распределении; сфере конкуренции.

- структурные характеристики рынка продукта или отрасли;

- характеристики самого предприятия;
- взаимное влияние всех перечисленных элементов на долгосрочное присутствие продукта на рынке.

Эффективность реализации стратегии проникновения и долговременное присутствие продукта на рынке определяется уровнем рыночного успеха, то есть достижением продуктом стадии рыночной зрелости или расширением границы продуктового рынка.

### 1.3 Система показателей исследования конкурентного преимущества предприятия

Наиболее общепринятыми используемыми критериями эффективности в этом контексте являются прибыль и доля рынка.

Конкурентная стратегия присутствия на рынке подразделяется на стратегию поведения и стратегию конкурентной борьбы. Подобная классификация служит целям исследования и способствует пониманию причин достижения конкурентоспособности и стратегического успеха предприятия.

Виды и характеристика стратегий представляют собой шаблоны стратегических действий, эффективность использования которых обусловлена наличием соответствующих предпосылок во внешней и внутренней среде предприятия. Типовые конкурентные стратегии поведения классифицируются по степени их активности или агрессивности. Как правило, различают стратегии наступательные, оборонительные и отступления или ухода с рынка.

Стратегия конкурентной борьбы характеризует выбор руководством предприятия основных методов конкурентирования: ценовых или неценовых в рамках стратегии поведения. Выбор каждой из перечисленных стратегий связан с определенной долей риска, возникающей, в частности из-за неадекватно оцененных возможностей конкурентов и собственного потенциала,

конкурентной ситуации, непредсказуемых изменений в экономике, правом регулировании, технологии, экологии, обществе и политике.

В последнее десятилетие достижение весомых конкурентных преимуществ часто рассматривают в связи с перспективами глобализации предпринимательской деятельности. Как правило, преимущества, получаемые за счет глобализации деятельности, являются дополнением к преимуществам, полученные в стране базирования, и придают им более длительный характер. Кроме того, размещение видов деятельности в других странах с целью использования конкурентных преимуществ этих стран позволяет компенсировать неблагоприятные условия в стране базирования предприятия.

С этих позиций под глобальной стратегией следует понимать стратегию,

ориентированную на мировой рынок и реализацию стандартизированной продукции или услуг на этом рынке; координацию и интеграцию видов деятельности в масштабах всего мирового сообщества с целью использования возможностей международного разделения труда, преимуществ крупномасштабного производства и т.д. Необходимость формирования глобальной стратегии предприятием определяется в первую очередь степенью глобализации отрасли.

Сфокусированность руководства предприятия на временном факторе конкуренции позволяет говорить о конкурентной стратегии временной организации, которая может быть направлена на удовлетворение требований потребителей в отношении четкости и пунктуальности сроков поставок, временной гибкости и своевременности. На практике, как правило, указанная стратегия носит косвенный характер, дополняя основную конкурентную стратегию предприятия. Следует отметить, что в последнее время увеличивается число рынков, развитие которых тесно увязано с фактором времени, способствуя развитию перспектив применения концепции конкурентной стратегии, ориентированной на фактор времени.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции, [20]. Разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия, [11, 18, 21]

Для начала фирме нужно проанализировать существующую конкурентную стратегию и понять, что в ней следует изменить, выявить ее недостатки. Затем следует определиться с целями, которые предприятие ставит перед собой в конкурентной борьбе (например, доминирование по издержкам, лидерство в области качества и т.д.), [20].



Анализ внешних и внутренних факторов формирования стратегии,

сильных и слабых сторон фирмы и конкурентов поможет предприятию сориентироваться с целями борьбы. Выбор конкурентной стратегии может осуществляться на основе матрицы SWOT – анализа, либо же на основе ранее рассмотренной модели пяти сил М.Портера. SWOT – анализ представляет собой оценку внутренней среды фирмы, а также внешних возможностей и угроз. Данный анализ предполагает ведение работы по четырем направлениям:

1. Сильные стороны — преимущества фирмы (Strengths);
2. Слабые стороны — недостатки фирмы (Weaknesses)
3. Возможности — факторы внешней среды, которые могут способствовать получению компанией преимуществ (Opportunities);
4. Угрозы — факторы, способные ослабить позиции фирмы на рынке (Threats), [5].

SWOT-анализ дает возможность оценить конкурентную ситуацию на рынке,

получить четкое представление о преимуществах и недостатках компании, что позволяет:

- 1) выбрать направление развития предприятия;
- 2) выгодно использовать сильные стороны организации;
- 3) устранить либо учесть недостатки организации;
- 4) использовать (не упустить) предоставляемые рынком возможности;
- 5) избежать опасностей и угроз.

При проведении SWOT – анализа нужно:

- учитывать, что SWOT-анализ — всего только аналитический инструмент для определения стратегии компании;
- быть реалистичными при оценке сильных и слабых сторон организации;
- оценивать сильные и слабые стороны надо в сравнении с конкурентами;

– соотносить выделенные возможности предприятия с имеющимися у него ресурсами.

Выбор стратегии производится следующим образом: например, первая сильная сторона соотносится с первой возможностью, и на основе этого выбирается наиболее подходящая стратегия. В итоге, каждый квадрат матрицы должен быть заполнен количеством стратегий, равным количеству сильных сторон (слабых сторон, возможностей, угроз). Стратегии могут дублироваться.

Далее матрицу анализируют и выбирают наиболее подходящее направление развития. Если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс ее разработки переходит в фазу реализации. Реализации может помочь план внедрения конкурентной стратегии, который включает в себя восемь последовательных этапов (таблица 1.8).

В итоге изучения теоретических и методологических основ определения конкурентной стратегии можно сделать вывод, что в виде конкурентной стратегии выступает совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли. Ее отличительными особенностями будут ориентировка на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Также мы рассмотрели конкурентную стратегию предприятия в качестве способа усиления собственных позиций в ходе конкурентной борьбы, составили алгоритм ее разработки и реализации. Всё это дает нам возможность применить полученные знания на практике во 2 главе.

Таблица 1.8 - Структура реализации конкурентной стратегии, [37]

Этапы реализации конкурентной стратегии	Содержание
1.Резюме	Данный раздел оформляется самым последним и в законченном виде должен начинаться с формулировки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению поставленной цели и реализации стратегии.
2.Описание и анализ ситуации на рынке	Краткая политическая и экономическая ситуация рынка. Анализ рынка и потребителей товара.
3.Описание и анализ конкуренции	Анализ деятельности конкурентов. Анализ конкурентных позиций предприятия.
4.Итоги прошлого периода	Фактические и запланированные результаты прошлого периода. Анализ результатов прошлого периода. Описание причин невыполнения или перевыполнения плана.
5.Постановка целей и описание выбранной стратегии	Конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке.
6.Оценка выбранной конкурентной стратегии	Производится на основе анализа внешней и внутренних возможностей предприятия. Кроме того, выбранную стратегию необходимо рассмотреть на соответствие корпоративным целям.
7.План реализации выбранной конкурентной стратегии	В данном разделе необходимо изложить: -количественные цели, которые определяют абсолютные показатели объема продаж и относительные темпы роста; -комплекс мероприятий для достижения целей. Конкурентная стратегия рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга.
8.Бюджет на планируемый период	Анализируется необходимый объем денежных средств, направляемых на реализацию конкурентной стратегии.

Рассмотренные методологические подходы к формированию стратегии объединяет этапность выработки стратегии: определение целей, и направлений развития предприятия, анализ внешнего окружения для предприятия, а также анализ внутренних возможностей, преимуществ и слабых сторон.

Далее проведем мониторинг конкурентной среды ООО «Альянс» магазин «Товары для отдыха», а также выявим основные тенденции развития рынка спортивных товаров Красноярского края.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью бакалаврской работы является разработка и обоснование конкурентной стратегии рассматриваемого предприятия.

Объектом исследования является предприятие – ООО «Альянс» магазин «Товары для отдыха» (розничная торговля товарами для отдыха и спорта).

Анализ позволил сделать следующие выводы:

- магазин «Товары для отдыха» расположен в спальном районе, что обеспечивает большой поток покупателей, так как магазин находится по условному маршруту проезда крупных покупателей;

- клиентами магазина «Товары для отдыха» являются жители города Красноярска;

- в магазин «Товары для отдыха» продукция поступает от поставщиков-посредников (оптовые и мелкооптовые базы);

- на рынке присутствует высокая интенсивность конкуренции, притом она является неравноправной, то есть некоторые предприятия находятся в более выгодном положении;

- торговое пространство магазина «Товары для отдыха» не пересекается с торговыми пространствами основных предприятий-конкурентов;

- лидирующее место в районе деятельности рассматриваемого магазина занимают два предприятия: это магазин «Товары для отдыха» (234 баллов) и «Дом спорта» (232 балл). Оба этих предприятия предлагают широкий ассортимент продукции, имеют удобное месторасположение с точки зрения подъездных путей, широко развита сеть дополнительных услуг;

- в наиболее выгодном отношении в плане цен, по мнению опрошенных экспертов на рынке находится магазин «Дом спорта» и «Товары для отдыха», с точки зрения ассортимента - «Дом спорта» и «Царь рыба»;

- присутствует наиболее интенсивная конкуренция между магазином «Товары для отдыха» и магазином «Царь рыба».

Магазин «Товары для отдыха» реализует следующие ассортиментные

группы: товары для туризма и активного отдыха, рыболовные снасти, товары для фитнеса, товары для игр и игровых видов спорта и прочее.

Для реализации выбранной конкурентной стратегии повышения уровня обслуживания необходимо осуществить следующие направления в магазине «Товары для отдыха»:

1. Покупателям на исследуемом предприятии дополнительные услуги практически не предоставляются. В связи с этим генеральному директору магазина «Товары для отдыха» можно порекомендовать изготавливать пакеты с фирменной символикой магазина для упаковки купленных товаров (например, на пакете написать название магазина). 2. Также в качестве дополнительных услуг можно ввести накопительную систему скидок. Введение системы скидок можно при помощи специальных пластиковых карт размеров (54x86x0,76мм), изготовленная из специальной, устойчивой к механическим и термическим воздействиям пластмассы со специальным уникальным штрих-кодом, на котором находится вся необходимая информация. Данная информация будет считываться специальным устройством на кассовом аппарате, что позволит покупателям при каждой покупке увеличивать свой процент скидки.

3. Повышение и качества обслуживания покупателей, путем проведения разъяснительных работ с менеджерами торгового зала на тему этикета общения с клиентами, владение полной и достоверной информацией о продукции в магазине «Товары для отдыха». Данное мероприятие требует главным образом людских ресурсов в виде затрат рабочего времени сотрудников.

4. Средством рекламы можно воспользоваться СМС-рассылка. Данный вид коммуникации начнет работать при приобретении скидочной карты, во время заполнения анкеты. Данное средство рекламы будет работать только при согласии клиента об СМС-оповещениях.

Разработка конкурентных стратегий повышения уровня обслуживания в магазине «Товары для отдыха» требует поэтапной реализации в течение года с суммой планируемых затрат в размере 73 тыс.руб.

Динамика деятельности магазина «Товары для отдыха» с учетом предложенных конкурентных направлений заключается в положительных моментах, выраженных в росте прибыли и выручке по продажам. Но так же видны и недостатки данных стратегических мероприятий, что требует тщательного выбора средств рекламы для исследуемого предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ ред. от 03.07.2016. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: 4.ч.: по состоянию на 23 мая 2016 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. ГОСТ Р 51303-2013. Торговля. Термины и определения. - [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51303-99; введ. 01.04.2014. – Москва: Стандартинформ, 2013. - Режим доступа: [protect.gost.ru](http://protect.gost.ru).
4. ГОСТ Р 51304-2009 Услуги торговли. Общие требования [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51304-99; введ. 01.01.2011. – Москва: Стандартинформ, 2010. - Режим доступа: [protect.gost.ru](http://protect.gost.ru).
5. ГОСТ Р 51305-2009 Услуги торговли. Требования к персоналу [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51305-99; введ. 01.01.2011. – Москва: Стандартинформ, 2010. - Режим доступа: [protect.gost.ru](http://protect.gost.ru).
6. ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51773-200; введ. 01.01.2011. – Москва: Стандартинформ, 2010. - Режим доступа: [protect.gost.ru](http://protect.gost.ru).
7. Боровинский, Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов): монография / Д. В. Боровинский, В. В. Куимов. – Красноярск: СФУ, 2014. - 172 с.
8. Берман, Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Р. Эванс. - Москва: Вильямс, 2008. – 1184 с.
9. Бузукова, Е. А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е. А. Бузукова. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 432 с.
10. Голова, А.Г. Управление продажами / А. Г. Голова. – Москва: Дашков и К, 2010. – 280 с.

11. Гуняков, Ю. В. Коммерциология. Организация коммерческой деятельности: учеб. пособие. В 2 ч. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Ю.В.Гуняков; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2009. – 366 с.
12. Гуняков, Ю. В. Начала коммерциологии: функциональный аспект: монография / Ю. В. Гуняков; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. - Красноярск: КГУ, 2001. - 322 с.
13. Гуняков, Ю. В. Начала коммерциологии: Система внутренних механизмов: монография / Ю. В. Гуняков; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. Красноярск: КГУ, 2001. - 284 с.
14. Гуняков, Ю. В. Коммерциология: Теория коммерческой деятельности. В 2 т. / Ю. В. Гуняков; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т.- Красноярск: КГУ, 2008. - 180 с
15. Дашков, Л. П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник для студентов высших учебных заведений / Л. П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 9 –е изд., перераб. и доп. - Москва: Дашков и К, 2010. -512 с.
16. Капон, Н. Управление маркетингом: учебник для вузов: пер. с англ. / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – СПб: Питер, 2013. – 832 с.
17. Куимов, В. В. Реструктуризация предприятий торговли. Теория.Практика. Результаты: монографии / В. В. Куимов, Ю. В. Гуняков, Д. Ю. Гуняков ; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т.–Красноярск : СФУ, 2016.–204 с.
18. Липсиц, И. В. Основы маркетинга: учебник / И. В Липсиц, М. Н. Дымшиц. – Москва: Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
19. Маркетинговые технологии в развитии рынков продовольственных товаров регионов Сибири: монография / В. В. Куимов, Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко, Л. В. Панкова. - Красноярск: СФУ, 2015. - 268 с.
20. Организация коммерческой деятельности предприятия. Коммерциология : учеб. пособие для обучающихся по программам высшего образования направления 38.03.06 "Торговое дело" (степень "бакалавр") / В. В. Куимов [и



др.] ; ред. В. В. Куимов ; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. - Красноярск : СФУ, 2016. - 112 с.

21. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. – Москва: Дашков и Ко, 2010. – 500 с.

22. Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П. Половцева. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 248 с.

23. Суслова, Ю. Ю. Инструменты инновационного развития: монография / Ю. Ю. Суслова; под общ. ред. О. Н. Владимировой. – Красноярск, 2012. - 244 с.

24. Суслова, Ю. Ю. Рыночная инфраструктура города: теория, методология, практика: монография. – Москва: Креативная экономика, 2007. - 176с.

25. Сысоева, С. В. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов / С. В. Сысоева. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 144 с.

26. Ферни, Дж. Принципы розничной торговли / Джон Ферни, Сюзанна Ферни, Кристофер Мур. – Москва: Олимп-Бизнес, 2008. – 416 с.

27. Фирсенко, С.С. Система продовольственной безопасности региона: учеб. пособие / С. С. Фирсенко, Е. В. Щербенко; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск, 2011. – 378 с.

28. Фирсенко, С. С. Основы маркетинга: учеб. пособие / С. С. Фирсенко, Е. В. Щербенко, О.С. Веремеенко; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 478 с.

29. Фирсенко, С. С. Товарная политика предприятия: учеб. пособие / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 278 с.

30. Фирсенко, С. С. Стратегия формирования регионального продовольственного рынка: монография / С. С. Фирсенко, Е. В. Смирнова. – Красноярск: КГУ, 2002. – 176 с.

31. Фирсенко, С. С. Формирование системы продовольственной безопасности регионов: монография / С. С. Фирсенко, Е. В. Щербенко. – Новосибирск: Наука, СО РАН, 2009. -400 с.

32. Фирсенко, С. С. Формирование рынка услуг в розничной сети: теоретические, методические и практические аспекты: монография / С. С. Фирсенко, Л. Г. Гафарова; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2010. - 286 с.
33. Фирсенко, С. С. Регулирование и управление товарными системами: монография / С. С. Фирсенко, В. В. Вингерт; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. - Красноярск: КГТЭИ, 2009. - 456 с.
34. Фирсенко, С. С. Конкурентная среда регионального продовольственного рынка: монография / С. С. Фирсенко, Л. В. Юшкова; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2011. - 292 с.
35. Фирсенко, С. С. Эффективное управление конкурентоспособностью дистрибьютора: монография/ С. С. Фирсенко, Е. А. Якимова; Краснояр. гос. торг. -эконом. ин-т. - Красноярск, 2011. - 198 с.
36. Щербенко, Е. В. Маркетинг в формировании системы продовольственного обеспечения региона / Е.В. Щербенко. – Новосибирск: Наука, СО РАН, 2011. – 480 с.
37. Юшкова, Л. В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие / Л. В.Юшкова ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.