

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

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

Разработка конкурентной стратегии предприятия  
на тему  
оптовой торговли строительными материалами

Руководитель	_____	<u>ст. преподаватель</u>	<u>О.С. Веремеенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Консультант	_____	<u>профессор, д-р экон. наук</u>	<u>Е.В. Щербенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>М.А. Создаев</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>доцент, канд. экон. наук</u>	<u>А.В. Волошин</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г

ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы

**Студенту:** Создаеву Максиму Андреевичу

**Группа:** ЭУ14-04Б-ТД

**Направление подготовки:** 38.03.06 «Торговое дело» профиль «Маркетинг в торговой деятельности»

**Тема выпускной квалификационной работы** Разработка конкурентной стратегии предприятия оптовой торговли строительными материалами

Утверждена приказом по университету № 357/с от 17.01.2018

**Руководитель ВКР:** О.С.Веремеенко., ст.преподаватель.

**Научный консультант:** Щербенко Е.В., д-р экон.наук, профессор.

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

**Перечень разделов:**

ГЛАВА-1.Теоретические и методические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия,

ГЛАВА-2.Анализ факторов формирующих конкурентоспособность предприятия.

ГЛАВА-3.Разработка конкурентной стратегии предприятия оптовой торговли строительными материалами

**Перечень графического материала:**

Основные рисунки:

Рисунок–Матрица «Издержки – качество» и типы стратегий конкурентной борьбы фирм;

Рисунок–Многоугольник конкурентоспособности предприятия;

Рисунок–Этапы формирования конкурентной стратегии на предприятии;

Рисунок–Удовлетворенность потребителей относительно установившегося уровня цен на предприятии «Кристалл» в 2017г;

Рисунок–Организационная структура управления предприятия ООО «Кристалл».

Основные таблицы:

Таблица-Классификация методов оценки конкурентоспособности;  
Таблица-Характеристика методик, основанных на матричном методе оценки конкурентоспособности фирмы;  
Таблица-Интегральные методы оценки конкурентоспособности предприятия;  
Таблица-Анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Кристалл»;  
Таблица-Система показателей ассортиментной концепции ООО «Кристалл» в 2017г;  
Таблица-АВС-анализ предприятия;  
Таблица- Анализ индивидуальных и средних уровней цен на реализуемый ассортимент строительного предприятия;  
Таблица-Анализ расходов на маркетинговые мероприятия ООО «Кристалл» за 2016 – 2017 гг.;  
Таблица-Экспертная оценка коммерческих и организационных параметров конкурентоспособности предприятия «Кристалл»;  
Таблица- Оценка оптовых предприятий по коммерческим условиям конкурентоспособности.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ О.С. Веремеенко

Консультант ВКР \_\_\_\_\_ Е.В. Щербенко

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ М.А. Создаев

«\_\_»\_\_\_\_\_2018 г.

## Реферат

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Разработка конкурентной стратегии предприятия оптовой торговли строительными материалами» объем работы составил 81 стр., работа иллюстрирована 34 таблицами, 6 рисунками и 5 формулами. Библиографический список включает в себя из 43 источника.

### КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ, МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

Объектом исследования выбрано предприятие, занимающееся оптовой торговлей строительными материалами ООО «Кристалл».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке конкурентной стратегии предприятия ООО «Кристалл». Данная цель определила постановку следующих исследовательских задач:

1. Ознакомиться с понятием конкурентной стратегией предприятия;
2. Изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия;
3. Ознакомиться с процессом формирования конкурентных преимуществ предприятия, как основой разработки его конкурентной стратегии;
4. Рассмотреть организационно-экономическую характеристику анализируемого предприятия;
5. Исследовать реализацию комплекса маркетинга на предприятии;
6. Проанализировать внешние факторы, формирующие конкурентоспособность анализируемого предприятия;
7. Оценить конкурентоспособность объекта исследования с помощью интегральной оценки;
8. Оценить конкурентные преимущества предприятия на рынке;
9. Сформировать и обосновать конкурентную стратегию анализируемого предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ....	8
1.1. Конкурентная стратегия: понятие, сущность и виды.....	8
1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	15
1.3. Процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия, как основа разработки его конкурентной стратегии.....	23
2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ФОРМИРУЮЩИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	32
2.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «Кристалл»	32
2.2. Анализ реализации комплекса маркетинга на ООО «Кристалл».....	38
2.3. Анализ внешних факторов, формирующих конкурентоспособность ООО «Кристалл».....	47
3. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ СТРОИТЕЛЬНЫМИ МАТЕРИАЛАМИ.....	59
3.1. Интегральная оценка конкурентоспособности ООО «Кристалл».....	59
3.2. Оценка конкурентных преимуществ ООО «Кристалл».....	64
3.3. Формирование и обоснование конкурентной стратегии ООО «Кристалл».....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях развития рыночной экономики особую важность для успешного функционирования предприятия приобретают вопросы формирования конкурентного потенциала, определения, развития и создания предпосылок для устойчивости конкурентных преимуществ, выбор правильной формы конкурентного поведения. Само понятие конкурентного преимущества в настоящее время приобрело особую актуальность, поскольку рост компаний во всем мире замедлился, а поведение конкурентов становится все более агрессивным.

Главным стало не просто добиться и выявить конкурентное преимущество, а сделать его устойчивым. Превосходство оценивается в сравнении, поэтому является относительной характеристикой и обуславливается различными факторами.

Для успешной деятельности предприятию необходимо выработать правильную стратегию конкуренции, основанную на его конкурентных преимуществах, что актуализирует исследование форм конкуренции в современных условиях.

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся окружающей среде.

Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого.

Таким образом, актуальность изучения и применение методов конкурентной борьбы в управлении фирмой все больше возрастает.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке конкурентной стратегии предприятия ООО «Кристалл». Данная цель определила постановку следующих исследовательских задач:

10. Ознакомиться с понятием конкурентной стратегией предприятия;
11. Изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия;
12. Ознакомиться с процессом формирования конкурентных преимуществ предприятия, как основой разработки его конкурентной стратегии;
13. Рассмотреть организационно-экономическую характеристику анализируемого предприятия;
14. Исследовать реализацию комплекса маркетинга на предприятии;
15. Проанализировать внешние факторы, формирующие конкурентоспособность анализируемого предприятия;
16. Оценить конкурентоспособность объекта исследования с помощью интегральной оценки;
17. Оценить конкурентные преимущества предприятия на рынке;
18. Сформировать и обосновать конкурентную стратегию анализируемого предприятия.

Объектом исследования выбрано предприятие, занимающееся оптовой торговлей строительными материалами ООО «Кристалл».

Общие теоретические вопросы конкуренции и конкурентоспособности представлены в работах ряда зарубежных и отечественных авторов: Л.В. Юшкова, Ю.В. Морозов, Ф. Котлера, Ю.Б. Бутова Т.Г. Лапыгин, Ю.В. Морозов, Л.А. Кравченко, И. Ансофф и И.С. Ваценко, С.С. Фирсенко, Н.Е. Титова, Г.А. Савчук и др.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы сбора и обработки информации: статистические; комплексные; метод анкетного опроса; метод экспертной оценки и др.

В первой главе раскрывается понятие «конкурентной стратегии», рассматриваются методические и теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятия в современных условиях

Вторая глава содержит организационно–экономические характеристики предприятия, также производится анализ реализации комплекса маркетинга и анализ внешних факторов, формирующих конкурентоспособность предприятия.

В третьей главе производится непосредственно расчет конкурентоспособности предприятия с помощью интегральной оценки, также производится оценка конкурентных преимуществ предприятия и предлагается конкурентная стратегия для предприятия ООО «Кристалл», также в данной главе рассматриваются варианты направления обеспечения конкурентных преимуществ ООО «Кристалл».

Объем работы составил 81 стр., работа иллюстрирована 34 таблицами, 6 рисунками и 5 формулами. Библиографический список включает в себя из 43 источника.



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Конкурентная стратегия: понятие, сущность и виды**

Понятие «конкурентная стратегия» часто рассматривают, как идентичное понятиям «конкурентная политика», «деловая стратегия». Во многих крупных корпорациях и даже небольших фирмах высшие менеджеры, как правило, постоянно занимаются стратегическим планированием, но реализация стратегии предусматривает участие всех уровней управления. [26]

Стратегическое планирование представляет собой определенные действия и решения, предназначенные для разработки стратегии фирмы, способствующей реализации ее целей. [20]

Стратегия фирмы представляет собой комплексный план деятельности, реализующий ее миссию и цели и ориентированный на повышение долгосрочной эффективности, так как существует зависимость между выбором стратегии и успехом фирмы на рынке.

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

Конкурентная стратегия – это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке.[21]

Цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг. Проще говоря, она заключается в том, чтобы превзойти конкурентов в предоставлении потребителям пользующихся спросом товаров и услуг и получить за счет этого конкурентное преимущество и лидерство на рынке.[26]

Ядро конкурентной стратегии компании составляет внутренняя деятельность по предоставлению более высокой, чем у конкурентов,

потребительской ценности. Кроме того, в конкурентную стратегию входят наступательные и оборонительные действия, распределение и перераспределение ресурсов для поддержания долгосрочных конкурентных возможностей и выгодной конкурентной позиции, а также тактические действия, предпринимаемые при изменении рыночной конъюнктуры.

Компании во всем мире стараются разработать неординарные стратегии конкуренции. Поскольку конкурентные действия компании разрабатываются с учетом особенностей ее позиции на рынке и общей ситуации в отрасли, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов конкурентных стратегий – конкурентных стратегий столько же, сколько конкурентов. Однако, в целом можно сказать, что различия в конкурентных стратегиях определяются двумя факторами: целями, которые компания преследует на рынке, и основой конкурентного преимущества – низкими издержками либо дифференциацией, [26].

Какой должна быть стратегия фирмы – это зависит от занимаемой ею текущей и будущей конкурентной позиции, возможностей фирмы и условий окружающей ее внешней конкурентной среды.

В числе элементов внешней среды можно назвать покупателей, конкурентов, посредников (транспортных, сбытовых, торговых), финансовые учреждения (банки, страховые компании), рекламные агентства, организации, изучающие общественное мнение и др. Кроме того, сюда относятся правовые, культурные и моральные нормы, общая экономическая и политическая ситуация, научно-технические достижения. Эта часть среды не поддается управлению со стороны фирмы и является неконтролируемой. Другая же часть, которая подвержена управлению фирмы, является контролируемой или внутренней средой и включает в себя организационную структуру фирмы, а также те процессы, которые в ней происходят (производство, разработка новых товаров, сбыт и т.д.).

В этой связи конкурентная стратегия должна обеспечить приведение в соответствие возможностей фирмы с ситуацией на рынке. При этом,

предприятие должно быть не только гибким (с точки зрения своевременного приспособления к изменяющимся условиям внешней среды), но и иметь возможность активного воздействия на эти условия.

Итак, конкурентная стратегия фирмы обеспечивает переход от текущей конкурентной позиции к желаемой будущей конкурентной позиции, [26].

Множество конкурентных стратегий обусловлено многогранностью аспектов, с которыми приходится иметь дело фирме при изменении или защите конкурентной позиции.

Выделяют пять основных конкурентных стратегий, [19]:

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего числа покупателей.

3. Стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме — преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров.

4. Стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;

5. Сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента ставит своей целью обеспечить представителей выбранного сегмента рынка товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

М. Портер предложил четыре основные конкурентные стратегии позиционирования, которым могут следовать компании: три выигрышные стратегии и одну проигрышную, [39]. К выигрышным стратегиям относят следующие:

1. Абсолютное превосходство по издержкам. В этом случае компания упорно работает над достижением минимальных издержек производства и распределения, чтобы установить цену, меньшую, чем у конкурентов, и завладеть значительной долей рынка.

2. Специализация. В данном случае компания сосредотачивает основные усилия на создании высокоспециализированного товарного ассортимента и маркетинговой программы, выступая, таким образом, лидером отрасли в данной категории товаров. Большая часть потребителей предпочла бы обладать подобной маркой, если ее цена не слишком высока.

3. Концентрация. В данном случае компания сосредотачивает усилия на качественном обслуживании нескольких рыночных сегментов, а не на обслуживании всего рынка.

Для предоставления наивысшей потребительской ценности Мишель Треси и Фред Вирзема предлагают компаниям следовать любой из трех стратегий, называемых ценностными дисциплинами:[42]

1. Функциональное превосходство Компания обеспечивает высшую ценность, лидируя в своей отрасли по цене и удобству. Она работает над снижением издержек и созданием эффективной системы предоставления потребительской ценности. Она обслуживает потребителей, которым требуются надежные, хорошего качества товары или услуги, но которые хотят получить их дешево и не прилагая особых усилий.

2. Тесная связь с потребителем. Компания обеспечивает высшую ценность с помощью точного сегментирования своих рынков и последующего точного приспособления своих товаров или услуг к нуждам целевых потребителей. Она специализируется на удовлетворении уникальных потребностей, устанавливая с потребителями тесные взаимоотношения и собирая детальную информацию об их личных предпочтениях и привычках. Она создает детальные базы данных о потребителях для сегментирования рынка и привлечения целевых потребителей и предоставляет персоналу своих маркетинговых подразделений соответствующие полномочия, позволяющие

оперативно реагировать на нужды потребителей. Она обслуживает потребителей, которые готовы заплатить большую цену, чтобы получить именно то, что они желают, и готовы на все ради завоевания долгосрочной приверженности потребителя и извлечения наибольших выгод из долгосрочных взаимоотношений с потребителем.

3. Лидирующие позиции по товарам. Компания обеспечивает высшую потребительскую ценность, предлагая непрерывный поток новейших товаров или услуг, что приводит к быстрому устареванию как ее собственных прежних товаров или услуг, так и товаров и услуг конкурентов. Она открыта для свежих идей, находится в неустанном поиске новых решений и работает над сокращением периода разработки товаров, чтобы иметь возможность быстро вывести новый товар на рынок. Она обслуживает потребителей, которые нуждаются в современных товарах и услугах, не придавая значения затратам, выражающихся в цене или неудобствах.

Концепция классификации конкурентных стратегий как ценностных дисциплин выглядит довольно привлекательно. Она определяет маркетинговую стратегию в терминах целенаправленного стремления предоставить потребителям наивысшую ценность и признает, что руководство компании должно согласовывать каждый аспект деятельности компании с выбранной ценностной дисциплиной – начиная с корпоративной культуры и заканчивая организационной структурой, системами и процессами производства и управления.

Существует четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы, каждая из которых ориентирована на разные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении фирмы, [10].

На рис. 1 Виды конкурентных стратегий предприятия.

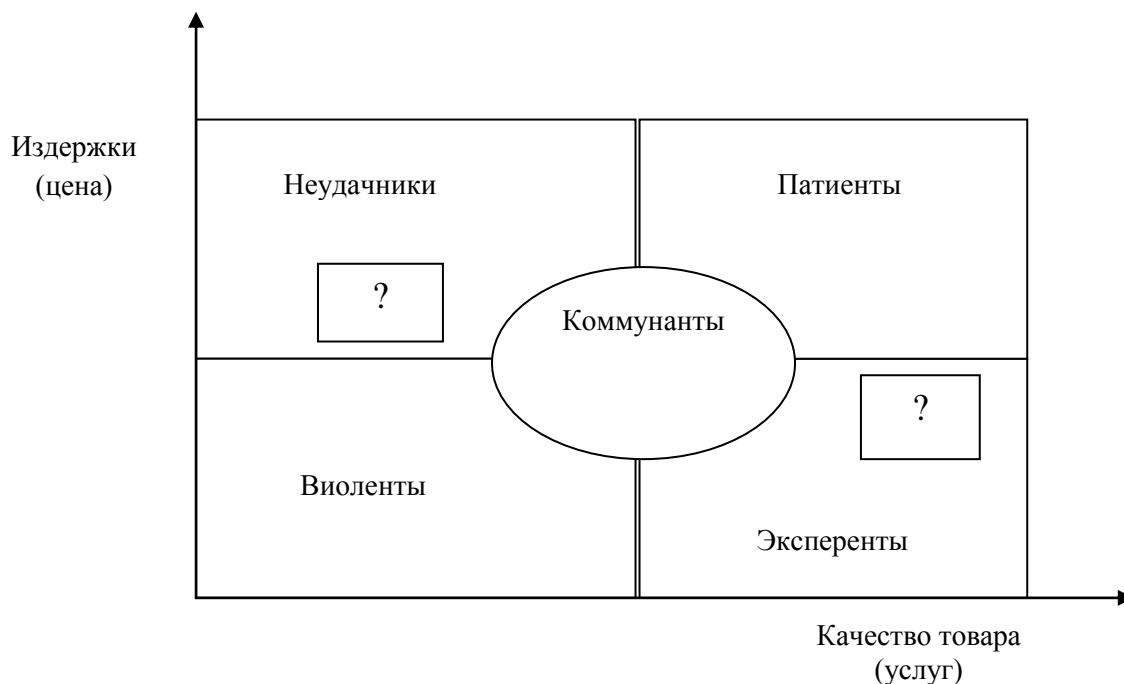


Рисунок 1 – Матрица «Издержки – качество» и типы стратегий конкурентной борьбы фирм, составлено по [10]

Виолентная (силовая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, 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.

Три основные разновидности фирм – виолентов за свои гигантские размеры получили название «гордых львов», «могучих слонов», «неповоротливых бегемотов».

Эксплерентная (пионерская) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, 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 экспелрентов обусловлена внедрением принципиальных новшеств, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. В 85 случаях из 100 они терпят крах, но за счет 15 случаев получают огромный эффект и моральный успех. Они являются двигателями научно – технического прогресса.

Коммутантная (соединяющая) стратегия – стратегия конкретной борьбы, предполагающая максимально глубокое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка.

Сила местной неспециализированной фирмы в ее лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему, а нередко и кратковременных нужд конкретного клиента. Это путь повышения ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации, эксклюзивности товара или услуг.

Виаленты и пациенты не всегда могут удовлетворять индивидуальные потребности, тогда на сцену выходят коммутанты, готовые использовать любую возможность для бизнеса. Они получили название «серые мыши». Повышенная гибкость коммутантов позволяет им удержать свои позиции в конкурентной борьбе.

Пациентная (нишевая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, заключающейся 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.

## **1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно

выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка. [21]

В настоящее время среди специалистов нет единой точки зрения о составе показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности предприятия.

Оценка конкурентоспособности является неотъемлемым элементом стратегической деятельности любой организации. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой ее характеристику, полученную в результате комплексного исследования, т. е. одновременного изучения совокупности показателей, отражающих хозяйственные процессы хозяйственного субъекта и содержащие обобщенные выводы о результатах деятельности предприятия.

Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т. д.

Классификация основных методов оценки конкурентоспособности предприятия, сформированная на основе анализа и синтеза существующих подходов, представлена в таблице 1.

В ее основу в качестве классификационных признаков заложены: виды получаемых данных об уровне конкурентоспособности, источник получения информации, способ отражения результатов анализа конкурентоспособности, получаемого в ходе оценки. В рамках последнего классификационного признака выделенные методы будут проанализированы и точки зрения их преимущества и недостатков.

1. Матричные методы основываются на оценке деятельности предприятия и его продукции с позиции маркетинга. При его использовании конкурентоспособность оценивается в динамике. Сущность оценки состоит в построении матрицы с использованием двух показателей, один из которых чаще является временным, и ее последующего анализа.



Таблица 1 – Классификация методов оценки конкурентоспособности

Группы методов оценки конкурентоспособности	Методы анализа конкурентоспособности предприятия		
1.1. Количественные	Экономико-математические Статистические Рейтинговые Бухгалтерские Комплексные Методы, основанные на теории эффективной конкуренции		
1.2. Качественные	Матричные Графические Оценка с позиции сравнительных преимуществ Оценка с позиции теории равновесия Метод на основе анализа ключевых факторов успеха		
1.3. Описательные	Факторная модель Портера Бенчмаркинг LOTS – анализ PIMS – анализ GAP – анализ		
1.4. Смешанные	Функционально-стоимостной анализ Модель И. Ансоффа «товар-рынок» Использование карты позиционирования		
2.1. Традиционный	2.2. Экспертный	2.3. Органолептические	2.4. Социологические
3.1. Измерительные	3.2. Регистрационный	3.3. Расчетный	3.4. Экспериментальный
4.1. Матричный	4.2. Графический	4.3. Аналитический	4.4. Параметрический

Составлено по [39]

Стоит отметить явное преимущество данной группы методов: при условии наличия достаточной информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов. С другой стороны, недостатком этих методов является невозможность выявить причины происходящих процессов, что усложняет выработку управленческих решений. Также стоит отметить трудоёмкость сбора необходимой для анализа информации. В табл. 2 представлены основные методики оценки конкурентоспособности организации, основанные на построении матриц.

Таблица 2 – Характеристика методик, основанных на матричном методе оценки конкурентоспособности фирмы

Название методики	Суть методики	Характеристика методики
А	Б	В
Оценка конкурентоспособности организации на основе их статуса с использованием конкурентной карты	Конкурентная карта рынка строится с использованием двух показателей занимаемой рыночной доли; динамики рыночной доли. Это позволяет выделить 16 типовых положений организации, характеризующих их статус и отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможности противостоять давлению	Данный метод является наглядным инструментом для анализа уровня конкурентоспособности всех предприятий в отрасли в динамике. При этом можно говорить о сравнительной простоте расчетов. С другой стороны в данном случае используется только один критерий – рыночная доля, а сбор информации затруднен.
SWOT – анализ	На основе модели Портера разработан контрольный лист SWOT – анализа, заполнив который для различных конкурирующих фирм и построив матрицу, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе и выбрать одну из возможных стратегий поведения. Показатели конкурентоспособности оцениваются по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.	Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия охватывает основные сферы функционирования предприятия, но не дает интегрального показателя конкурентоспособности и как следствие, затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организации.
Матрица MC Kinsey	Построение матрицы по параметрам «привлекательности рынка» и «конкурентные позиция рынка» позволяет получить 9 зон, в которых позиционируется все составляющие портфеля предприятия	На основе экспертных методов выбираются существенные критерии оценки, определяется их вес и значение, что снижает объективность получаемых данных.
Оценка конкурентоспособности с помощью матрица «Бостонской консалтинговой группы»	Методика заключается в построении матрицы с использованием двух показателей. По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка в линейном	Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены на этой матрице зависимости от свои характеристик и условий рынка, что позволяет выбрать

	масштабе, а по горизонтали – относительная доля продуцента рынке в логарифмическом масштабе. Наиболее конкурентоспособными являются фирмы, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке.	подходящую стратегию для каждого. Недостатком, осложняющим практическое использование данной методики, является отсутствие достоверной информации о рынке и конкурентах.
Матрица эластичности конкурентной реакции Ж.Ж. Ламбена	Одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы является реакция конкурентов, поэтому предлагается вести анализ по трем факторам: цена, реклама, качество	Достоинством данного метода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы по отношению к конкурентам, возможность прогнозирования их поведения.

Составлено по [39]

2. Далее представим интегральные методы оценки конкурентоспособность предприятия, оформив их в таблицу 3. В данной таблице будут представлены такие методы как: Метод желательности; Метод Фатхутдинова; Метод 4Р; Метод Гличева; Метод Циликава. Также представим достоинства и недостатки данных методов в таблице 4.

Таблица 3 – Интегральные методы оценки конкурентоспособности предприятия

Метод	Формула для расчета	Условные обозначения
Метод желательности	$K = \sqrt{(a_1+a_2+a+a_4)} \sqrt{e_1^{a_1} \times e_2^{a_2} \times e_3^{a_3} \times e_4}$ <p>Если <math>a_1 = a_2 = a_3 = a_4</math>, то формула преобразуется:</p> $K = \sqrt[5]{e_1 \times e_2 \times e_3 \times e_4}$	$a_1, a_2, a_3, a_4$ – коэффициенты весоности показателей $e_1, e_2, e_3, e_4$ – частные показатели эффективности деятельности предприятия
Метод Фатхутдинова [22]	$K_{орг} = \sum a_i \times b_j \times K_{ij} \rightarrow 1$	$a_i$ – удельный вес товара в объеме продаж за анализируемый период; $b_{ij}$ – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации; $K_{ij}$ – конкурентоспособность $i$ -го товара на $j$ -м рынке
Метод 4Р	$K_{орг} = P_1 + P_2 + P_3 + P_4$	$P_1$ – ср. оценка экспертов показателя Product; $P_2$ – ср. оценка экспертов показателя Price; $P_3$ – ср. оценка экспертов показателя Place; $P_4$ – ср. оценка экспертов показателя Promotion

<p>Метод Гличева А.В.</p>	$K_{ao} = (P_{ao} \times Z_{ao} / P_{lo} \times Z_{lo}) \kappa_1 \times \kappa_2 \times \kappa_n$	<p><math>P_{ao}, P_{lo}</math> – полезный эффект анализируемого и лучшего образца за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка; <math>Z_{lo}, Z_{ao}</math> – совокупные затраты за жизненный цикл лучшего и анализируемого объекта; <math>\kappa_1, \kappa_2, \kappa_n</math> – корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества</p>
<p>Метод Целикова Л.В. [24]</p>	$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2}$	<p><math>R_{ij}</math> – уровень конкурентоспособности продукции рассматриваемого субъекта рынка и других <math>i</math>-х конкурентов; <math>A_1, A_2, A_{ij}</math> – единичные показатели оценки конкурентоспособности продукции рассматриваемого субъекта рынка и других анализируемых <math>j</math>-х конкурентов</p>

Составлено по [39]

3. Графический метод «многоугольник конкурентоспособности» предлагает строить на осях, количество которых равно количеству критериев конкурентоспособности (рис. 2).

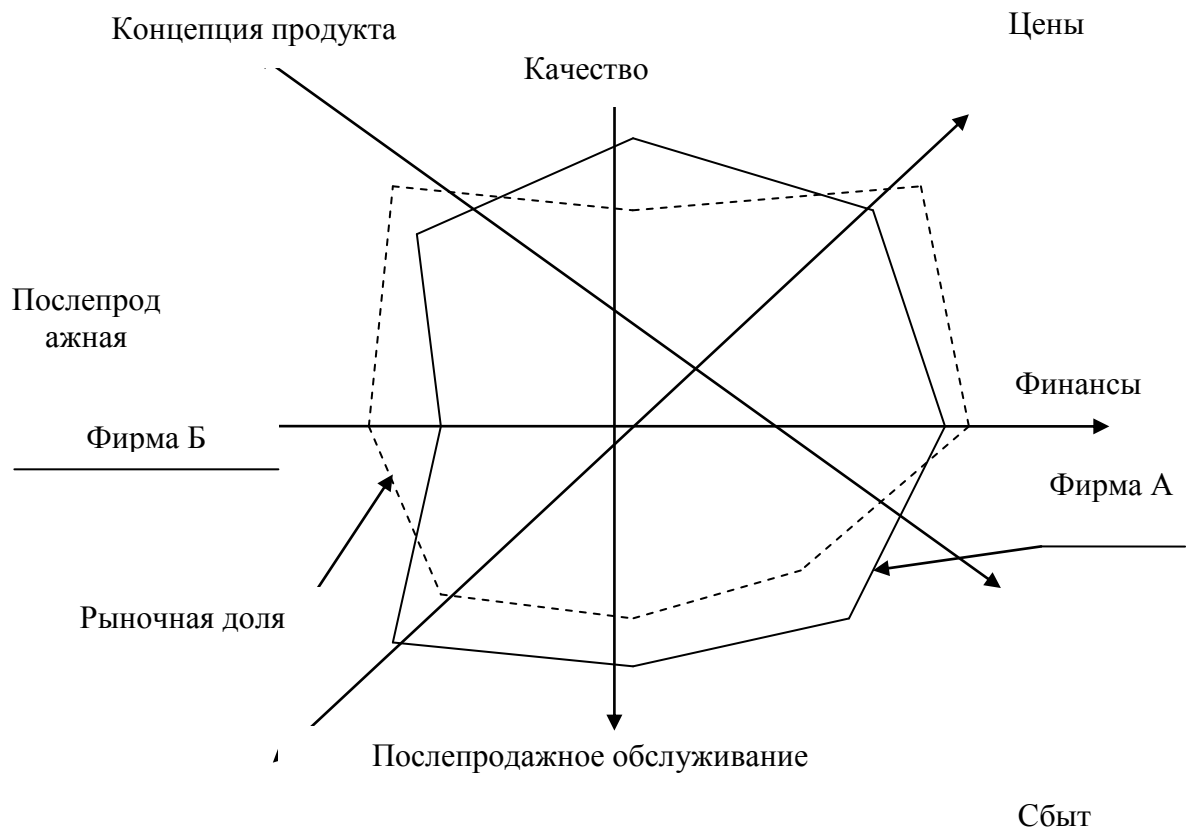


Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия  
составлено по [10]

Значения показателей располагаются на окружности. На каждой из осей с использованием определенного масштаба измерения отмечаются точки, соответствующие значениям критериев.

Линия, проходящая через точки, образует многоугольник. Данный метод не дает наглядное представление о критериях, по которым различаются предприятия

Представим сравнительный анализ данных графических методов оценки конкурентоспособности в табл. 4, опишем условные обозначения; достоинства; недостатки.

Таблица 4 – Графические методы оценки конкурентоспособности предприятия

	Многоугольник конкурентоспособности	Радар конкурентоспособности
Формула для расчета	$I = \frac{S_p}{S}$	$K = \frac{I_0}{I_{БАЗ}}$
Условные обозначения	<p><math>I</math> – критерий конкурентоспособности; <math>S_p</math> – площадь радара, мм<sup>2</sup>, соответствующего определенной товарной марке;  <math>S</math> – общая площадь оценочного круга, равная <math>S=3,14 r^2</math> (<math>r</math> – радиус оценочного круга, мм); <math>K</math> – уровень конкурентоспособности;  <math>I_0</math> – критерий конкурентоспособности оцениваемого предприятия;  <math>I_{БАЗ}</math> – критерий конкурентоспособности базового предприятия</p>	
Достоинства	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Минимальность затрат</li> <li>○ Позволяет производить оценку в динамике</li> <li>○ Отсутствие субъективного подхода, что позволяет устранить погрешности при расчетах</li> <li>○ Метод позволяет использовать различные показатели для оценки конкурентоспособности объекта исследования без перевода их из одних величин измерения в другие, или присвоения им весомости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Представляет возможность оперативно моделировать влияние изменения отдельных показателей на конкурентоспособность</li> <li>○ При использовании данного метода нет субъективного подхода, что в свою очередь позволяет устранить погрешности при осуществлении расчетов</li> <li>○ Минимальность затрат</li> <li>○ Не требует дополнительных измерений и расчетов</li> </ul>
Недостатки	Не позволяет установить значение обобщенного критерия конкурентоспособности и соответственно уровень конкурентоспособности	Отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность

Составлено по [39]

4. Аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия, среди них можно выделить метод рейтинговой оценки; оценку на основе доли рынка; оценку на основе потребительской стоимости (табл. 5).

Основной недостаток этих методов заключается в субъективизме данных, сложности расчета весомости мнения  $i$ -го эксперта и отсутствии количественных оценок конкурентоспособности.

Аналитические методы оценки конкурентоспособности организации делают применение только этих методов непригодным для качественной оценки. Их целесообразно использовать как дополнение к интегрированным или графическим методам.

Таблица 5 – Аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия

Метод	Формула расчета	Условные обозначения
Рейтинговая оценка	$TM=Z_i (M_i \times B_i)$	TM – итоговый балл; $M_i$ – балл предприятия по $i$ -му показателю; $B_i$ – вес $i$ -го показателя; $Z_i (M_i \times B_i)$ – сумма произведений баллов отдельных показателей рейтинговой оценки и их весов
Оценка на основе доли рынка	$MS=RC/TC$	$MS$ – рыночная доля предприятия; RC – розничный товароборот субъекта рынка; TC – общий товароборот на рынке
Оценка на основе потребительской стоимости	$Q=f( P_3^N + P_m^M + P_{экол}^X + P_{соц}^Y )^{1/(N+M+X+Y)}$ $P_j = Z_{i=1}^n \text{св- в}(i) / Z_{i=1}^n \text{потреб.}(i)$	$P_j$ – частный показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительской стоимости по $j$ -му блоку значимых свойств; $N, M, X, Y$ – вес коэффициентов; $I=(1-n)$ – количество значимых свойств и потребностей в $i$ -ом блоке

Составлено по [39]

Для управления конкурентоспособностью организации необходимо периодически проводить расчеты конкурентоспособности за предыдущие периоды, планировать значение интегрального показателя на будущий период. Также интегральный показатель конкурентоспособности целесообразно ввести в стратегический план предприятия. Заключительным этапом оценки

конкурентоспособности предприятия является разработка конкурентной стратегии организации.

### **1.3. Процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия, как основа разработки его конкурентной стратегии**

Конкурентные преимущества - это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе, это высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм, [10].

Существуют различные подходы к классификации конкурентных преимуществ, предлагается осуществлять их классификацию по следующим признакам, [10]:

1. По отношению к системе:

1.1. Внешние (благоприятный климат страны, качественная инфраструктура региона, в которой расположена организация, стабильная политическая система страны, современная информационная сеть страны).

1.2. Внутренние (принятые обществом ценности организации, квалифицированные кадры организации).

2. По сферам возникновения конкурентных преимуществ:

2.1. Природно-климатические (страна, богатая природными ресурсами, экономически выгодное географическое положение страны и т.д.).

2.2. Социально – политические (устоявшиеся рыночные отношения в стране, стабильность политической ситуации в стране, отлаженная законодательная система в стране, низкий уровень общей преступности в стране).

2.3. Экономические (устойчивая налоговая система, устойчивая система государственного регулирования экономики, применение в организациях

методов моделирования и исследования операций, наличие в организациях отлаженной системы менеджмента, достаточное финансирование НИОКР и образования, наличие стратегии обеспечения экономической безопасности страны, качественная кредитно-финансовая система страны, высокая квалификация кадров).

2.4. Культурные (ценности страны, организации, ориентированные на духовное развитие личности, высокая организационная культура, наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба).

2.5. Технологические (высокий удельный вес прогрессивного оборудования в организации, отрасли, стране, высокий уровень автоматизации производства и управления, низкий уровень износа основных производственных фондов, высокий уровень новых информационных технологий на основе электронизации, высокий удельный вес патентов страны в мировом сообществе, мобильность технологий).

3. По содержанию фактора преимущества:

3.1. Качество товара (услуги) (известная в мире торговая марка, высокая надежность объекта, дизайн, комфортность, оптимальная производительность (скорость, мощность и т.п.), экологичность).

3.2. Затраты у потребителя товара (меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара, высокая ремонтпригодность товара и т.д.).

3.3. Качество сервиса товара (высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара, надежный имидж изготовителя, обоснованные гарантии в сопроводительной документации, наличие станции (предприятия и т.п.) гарантийного обслуживания товара, качественная инфраструктура рынка, качественная упаковка товара.).

4. По методу или средству получения преимущества:

4.1. По наследству (объективно) (природные ресурсы страны, известная торговая марка товара).



4.2.Обучение (квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики, изобретатели, создание товаров на основе патентов).

4.3.Внедрение новшеств (инновации) (внедрение патентованной новой технологии, внедрение ноу-хау в области менеджмента, освоение нового рынка, внедрение новой технологии в области рекламы товара и т.д.).

4.4Перемещение (перемещение организации в район с хорошим климатом и дешевыми ресурсами).

5.По месту реализации преимущества:

5.1.Организация (система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности, высокая конкуренция на «входе» организацию и т.д.).

5.2.Регион (качественная производственная инфраструктура региона, экологичность региона).

5.3.Отрасль (устойчивая кредитно-финансовая система в регионе, высокая конкуренция в отрасли, вертикальная и горизонтальная интеграция в отрасли, наличие отраслевого центра научно-технической информации и патентного фонда).

5.4.Страна (действие государственной программы повышения конкурентоспособности страны).

5.5.Мировое сообщество (наличие стратегических (на 15-20 лет) программ развития отдельных сфер и страны в целом, высокий уровень унификации и стандартизации разных сфер деятельности, защита прав человека, интеграция и кооперирование, взаимопомощь стран, защита планеты Земля).

6.По времени (продолжительности) реализации преимущества:

6.1.Стратегические факторы преимущества (применение опережающей базы сравнения при планировании обновления товара на пятилетний период, повышение квалификации кадров, развитие НИОКР, современная система рекламы).

6.2.Тактические факторы преимущества (эффективная система мотивации труда, соблюдение графика ремонта оборудования, заимствование у конкурентов ноу-хау в области менеджмента).

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

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

Поэтому стратегическое планирование должно заключаться в создании комплексной системы управления конкурентными преимуществами фирмы, а эффективная стратегия должна основываться на их удержании и развитии (рис. 3). Другой отличительной характеристикой конкурентного преимущества, является его жизнеспособность и способность к развитию.

Конкурентные преимущества не являются вечными ввиду двух причин: постоянной попытки отдельных конкурентов их имитировать, и в связи с турбулентностью внешней среды (изменение внешней среды ведет к изменению конкурентных преимуществ). [10]

Этот отличительный признак конкурентного преимущества лежит в основе ключевых компетенций компании, которые описывают способность фирмы к специализации или производству уникального продукта. Ими обозначается то, что организация умеет делать лучше своих конкурентов. Если компания знает, каковы ее отличительные способности, она может сфокусироваться на их использовании и развитии, не расходуя усилий в менее выгодных направлениях.

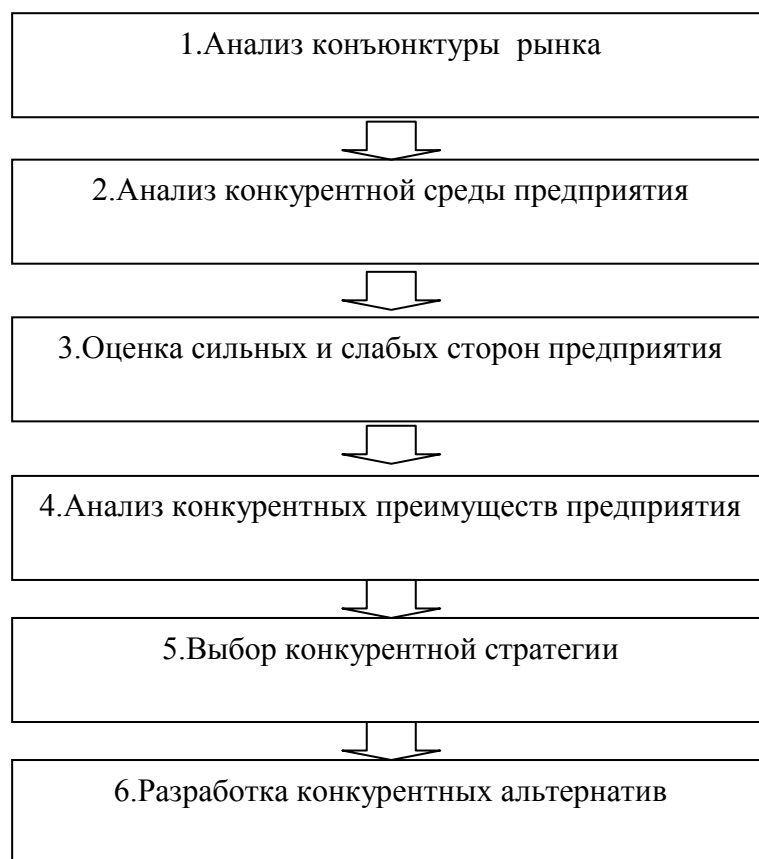


Рисунок 3 – Этапы формирования конкурентной стратегии на предприятии  
составлено по [40]

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

Разберем подробно каждый этап формирования конкурентной стратегии на предприятии:

1. Первый этап – Анализ конъюнктуры рынка. Рынок как сложная социально-экономическая категория может быть охарактеризован многочисленными показателями в зависимости от цели исследования. Анализ рынка позволяет:

- Определить параметры рынка, выявить положение предприятия на нем;
- Определить конкурентов в отрасли и оценить уровень конкуренции;
- Изучить потребность и спрос потребителей на товар (услугу);

- Изучить товар, его место на рынке и степень удовлетворения им потребностей покупателей;
- Прогнозировать (моделировать) перспективы товара;
- Определять направления деятельности с целью удовлетворения меняющихся потребностей покупателей;

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

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

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

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

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

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

- 2) Конкуренция со стороны товаров, производимых предприятиями других отраслей и являющихся достойными заменителями (субститутами), а также конкурентоспособными по цене (конкурентные силы, возникающие в их следствии);
- 3) Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов (конкурентные силы, возникающие в их следствии);
- 4) Экономическими возможностями и торговыми способностями поставщиков (конкурентные силы, возникающие в их следствии);
- 5) Экономическими возможностями и покупательскими способностями покупателей (конкурентные силы, возникающие в их следствии).

Значение и сила конкурентного влияния каждого фактора конкуренции изменяется в зависимости от типа рынка и определяет уровень цен, величину расходов, размер капиталовложений в производство, сбыт продукции и прибыльность бизнеса. При этом центральное место при всем разнообразии объектов исследования занимают рыночные объекты – товарный рынок в целом, его отдельные компоненты и параметры (покупатели, конкуренты, поставщики, посредники, цена, емкость, динамика развития, его структура, географическое положение и другие).[4]

3.Третий этап – оценка сильных и слабых сторон предприятия. Оценку сильных и слабых сторон компании и ее внешних возможностей и угроз еще называют SWOT-анализом (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — соответственно сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы).

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

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

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

- 1) Предоставление большего количества благ, реализация более дешевого товара;
- 2) Оправдание высоких цен предоставлением повышенного или оригинального качества и сервиса;
- 3) Удовлетворение специфической потребности узкой группы потребителей.

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

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

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

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

Такой метод позволяет уменьшить влияние слабых мест различных подходов и максимально эффективно использовать имеющиеся сильные стороны. Кроме того, на практике бывает так, что какой-то из методов для конкретной компании просто не подходит в силу специфических особенностей

ее бизнеса. Сочетание различных методов построения стратегических альтернатив позволяет избежать и этой проблемы.

Выделение этапа формирования конкурентных преимуществ фирмы в процессе стратегического планирования организации обуславливается и направленностью данного процесса на определение смысла существования компании и нахождение способов выполнения предприятием своего предназначения во внешнем окружении. Такая взаимосвязь определяется значением самой миссии компании и особенностями этого понятия. [10]

Таким образом, можно сказать, что наличие, использование и наращивание конкурентных преимуществ компании - это стабилизация и развитие бизнеса компании за счет подключения компании к ресурсам внешнего мира, мобилизация внутренних ресурсов путем их качественной реорганизации, что в конечном итоге содействует успешной деятельности компании и повышению ее конкурентоспособности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был рассмотрен процесс формирования конкурентной стратегии предприятия на примере строительного предприятия ООО «Кристалл».

Выполнив теоретическую часть выпускной квалификационной работы, было выявлено что для разработки конкурентной стратегии предприятия необходимо оценить конкурентоспособность организации в целом, а также провести анализ его финансовых, сбытовых и коммуникационных возможностей, анализ конкурентов, оценить сложившуюся ситуацию на рынке.

Существует большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятия. Для проведения исследования конкурентоспособности конкретного предприятия необходимо полно изучить организационно-экономические параметры, организационный и маркетинговый потенциал этого предприятия, а также оценить его позицию на рынке. Только после этого следует выбирать тот метод оценки конкурентоспособности предприятия, который наиболее полно раскроет все стороны данного показателя.

В начале второй главы выпускной квалификационной работы были рассмотрены организационно-экономические характеристики предприятия «Кристалл».

Следующим этапом во второй главе проводился анализ реализации комплекса маркетинга на предприятии. Анализ показал:

1. Предприятие проводит активную ценовую политику и получает стабильную прибыль. Цены «Кристалл» не значительно отличаются от цен главных конкурентов. Текущий уровень цен на продукцию приемлем для предприятия и устраивает покупателей.

2. В целом, коммуникационные мероприятия проводятся предприятием достаточно эффективно. Предприятие реализует все элементы комплекса маркетинга. Каждый элемент имеет весомое значение для



деятельности фирмы и предприятие делает все возможное, чтобы эти элементы были полностью реализованы.

Завершающим этапом анализа факторов формирования конкурентоспособности предприятия является анализ конкурентного окружения. ООО «Кристалл» занимает довольно сильные позиции по сравнению с другими конкурентами, лидером данной области является предприятие «Бетон». Характеристики конкурентоспособности анализируемого предприятия, по сравнению с конкурентами, довольно высоки. Это предприятие является весьма серьезным конкурентом для таких предприятий как «КЖС», «КЖБМК», «Бетон» и т.д., что подтверждается его большими покупательскими потоками и общественным мнением.

Главное конкурентное преимущество, качество обслуживания покупателей, и доступные цены. Их дальнейшее повышение позволит еще больше увеличить долю рынка.

Третья глава данной выпускной квалификационной работы посвящена непосредственно разработке конкурентной стратегии предприятия, также исследованию конкурентных преимуществ «Кристалл». Перед тем, как начать оценку его конкурентных преимуществ фирмы, необходимо провести интегральную оценку его конкурентоспособности.

Расчет конкурентоспособности предприятия «Кристалл» методом эффективной конкуренции показал, что в динамике конкурентоспособность выросла на +0,015 единиц и составила 0,569 в 2017 г. На это повлияли положительные изменения конкурентоспособности финансов на +0,23, персонала на + 0,05, и снижение конкурентоспособности сбытовой деятельности на – 0,17.

Следующим этапом была интегральная оценка конкурентных преимуществ предприятия. Общий вес конкурентных преимуществ предприятия «Кристалл» составляет 8,6, тогда как у его конкурентов «Бетон» – 9,1; «КЖС» – 6,8. Сложившаяся на рынке ситуация дает возможность

утверждать, что «Кристалл» в целом имеет устойчивые конкурентные позиции, которые уступают только одному конкуренту.

Методом экспертных оценок основной конкурентной стратегией была выбрана оборонительная стратегия, дополнительной стратегией – расширение объемов рынка. В связи со сложившейся ситуацией, было разработано несколько направлений для реализации стратегии.

1. На предприятии «Кристалл» средний уровень качества обслуживания. Для повышения качества обслуживания необходимо привлекать больше внимания предоставлению сотрудникам возможности повышения квалификации.

2. Предприятию рекомендуется усовершенствовать систему логистики, рассчитывать заказы партий товара с учетом колебаний спроса и сезонности товаров, и своевременно пополнять и обновлять предлагаемый ассортимент.

3. «Кристалл» рекомендуется увеличить маркетинговый бюджет в целом. Данное мероприятие позволит не только повысить эффективность разработки и распространения рекламы, но и проводить более качественные исследования текущей ситуации на рынке, вовремя реагировать на изменения спроса и покупательских предпочтений.

4. Руководству предприятия следует находить новых посредников, а именно производителей.

Разработанные рекомендации дают возможность «Кристалл» значительно увеличить эффективность своей деятельности и усилить конкурентные позиции организации на рынке г. Красноярска.

## БИБЛОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : текст с изменениями и дополнениями на 2018 год. – Москва : ЭКСМО, 2018. – 242 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 1 и 2 ч. [Текст] : федер. закон от 24.07.2009 № 213-ФЗ -Москва : Юрайт, 2018. -463 с.
3. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.98 №14 ред. от 31.12.2017 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
4. Алимова, Д.Д. Роль маркетинговой стратегии в деятельности предприятия / Д.Д. Алимова // Инновационное развитие. – 2017. – № 4(9). – С. 53-55.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 418 с.
6. Бабанова, В.Н. Значение маркетинговой стратегии в стратегическом управлении деятельностью торгового предприятия / В.Н. Бабанова, Е.В. Этова // НАУКА I STUDIA. – 2016. – № 10. – С. 364-372.
7. Беляевский, И. Маркетинг в коммерции / И. Беляевский. – Москва: LAP Lambert Academic Publishing, 2016. – 438 с.
8. Бутова, Т.Г. Управление маркетингом: учебник / Т.Г. Бутова. – Москва: Проспект, 2017. – 272 с.
9. Воронина, А.А. Значение маркетинговой стратегии в деятельности современной фирмы / А.А. Воронина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 29-1. – С. 51-55.
10. Ваценко И. С. Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия // Молодой ученый— 2015. — №10. — С. 553-556.
11. Глазов, М.М. Маркетинг предприятия: Анализ и диагностика / М.М. Глазов, И.П. Фирова. – Москва: АИД, 2014. – 268 с.
12. Данченко, Л.А. Маркетинг: учебник и практикум / Л.А. Данченко. – Москва: Юрайт, 2014. – 486 с.

13. Дойль, П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. – Санкт-Петербург: Питер, 2015.
14. Займан, С. Конец маркетинга, каким мы его знаем / С. Займан. – Москва: Попурри, 2016. – 400 с.
15. Заремба, П.А. Влияние маркетинговых стратегий на результативность организации маркетингового управления деятельностью предприятия / П.А. Заремба, С.И. Охременко // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – № 11-2. – С. 18-24.
16. Ким, С.А. Маркетинг: учебник / С.А. Ким. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 261 с.
17. Козлова, О.А. Основы маркетинга: учеб. пособие / О.А. Козлова. – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2016. – 122 с.
18. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный). – Москва: Проспект-М, 2018. – 807 с.
19. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер. – Москва: Вильямс, 2016. – 488 с.
20. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
21. Кравченко, Л.А. Активизация резервов повышения конкурентоспособности предприятия / Л.А. Кравченко, А.П. Леонов // Менеджмент предпринимательской деятельности: материалы научно-практ. конф. – Симферополь: АРИАЛ, 2016. – С. 115-117.
22. Кравченко, Л.А. Маркетинговая стратегия как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия / 2016. – № 4. – С. 63-69.
23. Крумм, Э.А. Разработка маркетинговой стратегии фирмы / Э.А. Крумм, В.А. Курешов // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – № 10. – С. 200-209.
24. Кузьмин, А.М. Матрица Ансоффа / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 11. – С. 21.

25. Леванова, В.В. Виды маркетинговых стратегий, применяемых организациями в современных условиях / В.В. Леванова, П.В. Воробьев // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 5. – С. 598-601.
26. Лапыгин Ю.Н. Типовые конкурентные стратегии организации / Ю.Н. Лапыгин // Корпоративный менеджмент. – 2010 – 38-41с.
27. Минько, Э.В. Маркетинг: учеб. пособие / Э.В. Минько, Н.В. Карпова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с.
28. Михарева, В.А. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / В.А. Михарева. – Минск: Изд-во Гревцова, 2013. – 208 с.
29. Морозов, Ю.В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Ю.В. Морозов. – Москва: Дашков и Ко, 2012. – 448 с.
30. Панкрухин, А.П. Маркетинг / А.П. Панкрухин. – Москва: Омега-Л, 2014. – 656 с.
31. Переверзев, В.А. Маркетинговая стратегия: элементы, виды и процесс разработки / В.А. Переверзев // Новая наука: стратегия и векторы развития. – 2016. – № 5-1. – С. 175-178.
32. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика: учеб. пособие / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 383 с.
33. Савчук, Г.А. Управление маркетингом на предприятии: учеб. пособие / Г.А. Савчук, Ю.В. Мокерова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 112 с.
34. Салимова, К.Р. Маркетинговые стратегии в деятельности предприятия в условиях экономического кризиса / К.Р. Салимова, З.Н. Борбасова // Актуальные проблемы современной экономической науки: материалы V

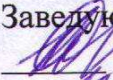
- межд. научн.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. – Омск: Омский государственный университет путей сообщения, 2017. – С. 239-243.
35. Титова, Н.Е. Маркетинг / Н.Е. Титова, Ю.П. Кожанов. – Москва: Владос, 2017. – 357 с.
36. Токарева, Л.Ш. Виды современных маркетинговых стратегий и их значение для компании / Л.Ш. Токарева // Моделирование в менеджменте как основа исследования экономических проблем модернизации: сб. статей по итогам межд. научн-практ. конференции. – Уфа: Азтерна, 2017. – С. 261-262.
37. Тулина, Е.А. Современные этапы планирования маркетинговой деятельности предприятия / Е.А. Тулина // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки: сб. статей по итогам межд. научн-практ. конференции. – Стерлитамак: Агентство международных исследований, 2017. – С. 129-131.
38. Уткин, Э.А. Маркетинг / Э.А. Уткин. – Москва: Эксмо, 2017. – 256 с.
39. Фирсенко С.С, Якимова Е.А. Эффективное управление конкурентоспособностью дистрибьютера / 2011 – 134 – 200с.
40. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 348 с.
41. Хершген, Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник / Х. Хершген. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 336 с.
42. Чебыкина, В.С. Маркетинговая политика и стратегии маркетинговой деятельности в малом и среднем бизнесе / В.С. Чебыкина, З.Н. Шуклина // Экономика и социум. – 2016. – № 5-2. – С. 901-917.
43. Юшкова Л. В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг : учеб. пособие / Л. В. Юшкова ; Красноярск государственный торговый университет – Красноярск, 2008. – 294с.





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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
 Ю.Ю. Сулова  
« 10 » 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

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

Разработка конкурентной стратегии предприятия  
на тему

оптовой торговли строительными материалами

Руководитель

  
подпись, дата

ст. преподаватель  
должность, ученая степень

О.С. Веремеенко  
инициалы, фамилия

Консультант

  
подпись, дата

профессор, д-р экон. наук  
должность, ученая степень

Е.В. Щербенко  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

М.А. Создаев  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук  
должность, ученая степень

А.В. Волошин  
инициалы, фамилия

Красноярск 2018