

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:
Зав. кафедрой _____
_____ А.Г.Мокроносов
«13» июня 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Стратегия конкурентоспособного развития малого предприятия

Исполнитель: студент группы <u>ЭкП-412</u>	_____	Массалов П. А.
	подпись	
Руководитель: Доктор эк. наук, профессор Зав. каф. экономики	_____	А.Г. Мокроносов
	подпись	
Нормоконтролер: Старший преподаватель	_____	А.В. Фетисова
	подпись	

Екатеринбург 2017

Содержание

Введение.....	8
1. Теоретические основы исследования конкурентоспособности предприятия	11
1.1. Эволюция взглядов на экономическое содержание понятия «конкурентоспособность»	11
1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия	20
1.3. Роль стратегии в обеспечении конкурентоспособного развития предприятия	24
2. Методический инструментарий формирования и реализации стратегии развития предприятия	32
2.1. Существующие методики сравнительного анализа конкурентов.	32
2.2. Метод SWOT- анализа	44
2.3..... Метод оценки конкурентной среды предприятия на основе модели «пяти сил» конкуренции М. Портера	47
3. Анализ и стратегические пути конкурентоспособного развития малого коммерческого предприятия ООО «Акб-сервис».....	52
3.1. Характеристика предприятия, оценка его внутренней среды	52
3.2. Оценка угроз и возможностей внешней среды предприятия	57
3.3..... Рекомендации по формированию и реализации стратегии конкурентоспособного развития предприятия	64
Заключение	68
Список использованных источников	70

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена большой социально-экономической значимостью проблемы обеспечения конкурентоспособного развития малого предприятия. При этом, особую значимость данная проблема имеет для предприятий малого бизнеса, сталкивающихся с целым спектром барьеров, затрудняющих им вход и успешное функционирование на отраслевых товарных рынках.

Конкурентоспособность обладает особым значением для малого предпринимательства на рынке потребительских товаров и услуг. Большое количество малых предприятий, каждое из которых занимает небольшую долю рынка, обуславливает существование высокого уровня конкуренции в определенных рыночных сегментах. Как проявление значимости проблемы конкурентоспособного развития малого предприятия возможно рассматривать наличие большого числа научных трудов отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме. В частности, значительный вклад в теорию и методологию конкурентоспособного развития малого бизнеса внесли такие ученые как: Э. Чемберлин, Й. Шумпетер, М. Портер, О. Уильямсон, К. Прахалад, И. Соловьев, Г. Долинский, Р. Фатхутдинов, И. Данилов, А. Хасанова.

Однако, многие теоретико - методологические аспекты проблемы остаются недостаточно разработанными, а менеджмент малых предприятий далеко не в полной мере обладает современными методами разработки стратегии конкурентоспособного развития предприятия.

Вышеуказанные обстоятельства определили объект, предмет, цели и задачи исследования и логику изложения материала.

Объектом исследования являются процесс формирования и реализации стратегии конкурентоспособного развития малого предприятия ООО «Акб-сервис».

Предметом исследования являются экономические отношения малого предприятия, возникающие по поводу обоснования стратегии его конкурентоспособного развития.

Целью исследования является исследование теоретико-методологических положений, методического инструментария и разработка практических рекомендаций по разработке стратегии конкурентоспособного развития малого предприятия.

В соответствии с данной целью были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить эволюцию научных взглядов на экономическое содержание понятия «конкурентоспособность»;
2. Исследовать факторы конкурентоспособности малого предприятия;
3. Изучить методический инструментарий формирования и реализации стратегии конкурентоспособного развития предприятия;
4. Повести анализ и разработать стратегию конкурентоспособного развития малого предприятия ООО «Акб-сервис».

В процессе выполнения работы были использованы такие методы научного исследования как: системный и комплексный подходы, эволюционный, индуктивно-дедуктивный, сравнительный экономический анализ, группировок, матричный, графический.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования результатов исследования менеджменту ООО «Акб-сервис» при разработке стратегии конкурентоспособного развития предприятия, а так же в образовательном процессе РГППУ в ходе преподавания таких дисциплин как: «предпринимательство», «экономика предприятий», «экономика отраслевых рынков».

Методологической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области теории конкуренции и стратегического управления.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка использованных источников

из 24 наименований. В тексте дипломной работы содержится 7 рисунков и 15 таблиц. Общий объем работы 72 листа.

1. Теоретические основы исследования конкурентоспособности предприятия

1.1. Эволюция взглядов на экономическое содержание понятия «конкурентоспособность»

Конкурентоспособность – одна из важнейших экономических категорий, характеризующих успешность функционирования фирмы в условиях рыночных отношений. Данная категория включает в себя целый комплекс экономических характеристик, который может включать характеристику товара в определенной сфере производства, а также факторы, направленные на производство и сбыт товаров фирмы.

До настоящего времени в экономической литературе не существует единого определения конкурентоспособности предприятия, а также не выработана универсальная методика оценки его конкурентоспособности. Данное обстоятельство обусловлено многоаспектным характером содержания конкурентоспособности как экономической категории. Экономическая конкурентоспособность предполагает способность хозяйствующих субъектов выдерживать конкуренцию на соответствующих товарных рынках. В этой связи теория конкурентоспособности базируется на основных теоретических положениях о конкурентной борьбе, получивших развитие в эпоху становления капиталистической экономики. Это можно подтвердить словами С. Милля [6], который говорил, что конкуренция, монополия и их антагонизмы являются движением, а не формулой в практической жизни. Благодаря русским экономистам С.Е. Десницкому и И.А. Третьякову, идеи конкуренции проникли в Россию.

Энгельс Ф. же охарактеризовал конкуренцию как войну всех против всех: «Рабочие конкурируют между собой и буржуа конкурируют между собой» [36, с.333].

На рубеже XIX-XX века были пересмотрены устоявшиеся взгляды на конкуренцию. Й. Шумпетер отмечал, что конкуренция существует только действующей системе государственного устройства, иначе в случае действия модели совершенной конкуренции, без ограничений государства, все сферы деятельности не имели бы ограничений. И, как подмечал ученый, без ограничений государства действие этой модели конкуренции невозможно.

В XX в., в ходе капиталистического кризиса, выявились проблемы в подходах невмешательства в процесс образования рыночного баланса и создание новых научных подходов.

Сама же проблема конкурентоспособности стала особенно актуальна в последние 30-35 лет. М. Портер, обобщив собранную информацию за 1970-87 года, разработал концепцию конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.

Российские экономисты во времена СССР, применяли понятие «конкурентоспособность» лишь для анализа экономических отношений, которые возникали в процессе импортно-экспортных операций. И в 90-тые годы были первые исследования в области конкурентоспособности.

В научной литературе существует четыре подхода для экономического содержания понятия «конкуренция»:

1. поведенческий;
2. структурный;
3. функциональный;
4. институциональный.

В истории первым появился поведенческий подход. В этом подходе конкуренцию можно выразить как борьбу за деньги потребителей удовлетворяя их потребности. Среди российских экономистов представляли этот подход И.А. Спиридонов и Г.Л. Азоев.

В структурном подходе конкуренция отождествляется как пути анализа структуры рынка с целью определения типа рынка и условий, которые господствуют на нем. Конкуренция, в этом подходе, означает свободу

выбора входа или выхода на рынок как для покупателя, так и для продавца. Представители этого подхода: Э. Чемберлин, Дж. Робинсон.

Функциональный подход исходит из изучения роли конкуренции в экономическом развитии. Конкуренция, в этом подходе, - это механизм, направляющий деятельность фирм, стремящихся к получению прибыли, в интересах общества. Представители этого подхода: М. Портер, И. Шумпетер.

В Институциональном подходе конкуренция представляет собой вариант эффективного функционирования института частной собственности и реакция на действия субъекта конкуренции. Конкуренции как институту не даны такие понятия как самоорганизация и стабильность, и поэтому ее необходимо регулировать со стороны государства. Последователи этого подхода: В. Окейн и В.М Бусыгин.

На данный момент нет абсолютного единства в формировании понятия конкурентоспособность, и это связано с некоторыми причинами:

- отличное от других развитие экономики каждой отдельно взятой страны;
- незавершенные переходные процессы в экономике России.

Поэтому для формирования этого понятия необходимо проанализировать и обобщить подходы российских и зарубежных ученых к формированию понятия конкурентоспособности (Таблица1)¹.

¹Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции // Э. Чемберлин. М.: Экономика, 1996. С. 29. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. 455 с. См.: Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с.; Уильямсон О. Фирмы и рынки. Современная экономическая мысль. Серия: "Экономическая мысль Запада" 1981. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.): – 1994.

Таблица 1 - Понятие конкурентоспособности в работах зарубежных авторов

Ученый	Понятие
Э. Чемберлин	Конкурентоспособность - это не только борьба с конкурентами, а также умение избегать противостояния с ними при помощи развития рынков дифференцированной продукции
Й. Шумпетер	способность создавать новые рынки, идеи и технологии.
М. Портер	свойства товара, услуги и возможность субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами конкурентов. Внедрение инноваций в процесс производства - основа конкурентоспособности предприятия на национальном уровне.
О. Уильямсон	Низкие затраты на производство, которые были получены в результате применения более эффективных методик производства
К. Прахалад	Конкурентоспособность - это умение предвидеть ситуации на рынке в будущем, основываясь на предыдущем опыте, лидерстве и навыках.

Обобщая подходы западных ученых в трактовке понятия конкурентоспособность, автор приходит к выводу, что конкурентоспособность - это умение видеть и прогнозировать ситуацию на рынке, использовать эти знания для производства и продвижения продукции, отвечающей запросам потребителей при аналогичной продукции на рынке и при максимально низких затратах на производство.

В сравнении с зарубежной наукой, понятие конкурентоспособности в работах российских ученых стало фигурировать относительно недавно. Это связано с активным заполнением рынка малыми предприятиями после их приватизации частными организациями в начале 90-х годов. До этого времени проблема конкуренции как экономической категории в советском пространстве не рассматривалась. Представим основные идеи отечественных

экономистов относительно конкурентоспособности в виде таблицы (Таблица 2).

Таблица 2 - Понятие конкурентоспособности в работах отечественных авторов².

Ученый	Понятие
И. Соловьев Г. Долинский	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоспособность продукции - это совокупность свойств товара, которые интересны для покупателя и которые способны удовлетворить его потребности. 2. Анализ конкурентоспособности продукции происходит при сравнении продукта конкурента и исходя из требований покупателей. 3. Необходимость анализа конкурентоспособности неоднородной продукции.
Р. Фатхутдинов	Конкурентоспособность - это свойства товаров, которые характеризуют степень удовлетворения потребностей в сравнении с лучшими товарами-аналогами, представленными на данном рынке, на уровне предприятия, региона, страны.
И.П. Данилов	<p>Рассматривает понятие конкурентоспособность с разных позиций:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Экономической - как основу существования; 2. Рыночной - как противостояние на рынке; 3. Философской - как основной силой развития общества; 4. Юридической - как подтверждение соответствия обществу; 5. Социальной - как особого требования социального развития предприятия; 6. Психологической - как подтверждение соответствующих ожиданий.
А.Ш. Хасанова	Конкурентоспособность - это категория, которая включает в себя элементы монополизма и конкуренции, а также государственные механизмы, контролирующие их на разных уровнях рыночных отношений.

Рассмотрев высказывания ученых автор приходит к выводу, что конкурентоспособным можно считать предприятие, которое функционирует

²²Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: Инфра-М, 2000. 312 с. Долинская, М.Г.; Соловьев, И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции 1991, 128с. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. – М.: Экономика, 2005. Данилов И.А., Волкова Е.В. Ретроспективный анализ трактования терминов «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» отечественными и зарубежными авторами // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – №3 (184). – С.132. Хасанова А.Ш. Конкурентные отношения и их трансформация в современных условиях. Казань, 1999. с.46.

эффективно или предоставляет потребителю конкурентоспособную продукцию.

Перечислим основные уровни конкурентоспособности:

1. конкурентоспособность товара;
2. конкурентоспособность предприятия;
3. конкурентоспособность отрасли;
4. конкурентоспособность региона;
5. конкурентоспособность страны;

Далее рассмотрим каждый из этих уровней подробнее.

1. Конкурентоспособность товара.

Продукция должна сочетать в себе качество и такую стоимость, которая удовлетворяла бы конкретные потребности потребителя и выгодно отличалась от стоимости продукции конкурентов. Такая продукция эффективно реализуется на рынке по каналам сбыта, имеющие низкие затраты.

Конкурентоспособность продукта напрямую зависит от уровня удовлетворенности покупателя товаром и исходит из тех свойств, которые интересны для определенной группы покупателей. Иные свойства товара не интересны и при покупке товара не учитываются. Более качественный товар может быть менее конкурентоспособен, если стоимость его была повышена за счет придания ему новых свойств, не интересных покупателю. Также, один товар может быть востребован на внутреннем рынке и абсолютно не востребован на внешнем, и наоборот.

Исходя из этого, конкурентоспособность товара может изменяться в широких пределах, откликаясь на изменения рынка, рекламы и иных внутренних и внешних воздействий.

2. Конкурентоспособность предприятия.

Конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от совершенства технологий производства, научно-технического уровня,

новейших изобретений и открытий, внедрение в процесс производства автоматизированных элементов.

Конкурентоспособность предприятия выражается следующими группами факторов [6, с.126-127]:

— Техничко-технологическая, включающая в себя оборудование для производства, предметы труда, состав и технологию выполняемых работ. Эта группа факторов является основной, так как состояние и качество предметов труда, уровень механизации и автоматизации - непосредственно влияют на общую эффективность деятельности предприятия.

— Организационно - управленческая, включающая в себя элементы управления и организации, благодаря которым приводится в действие технико-технологическая подсистема.

— Финансово - экономическая, включающая в себя факторы, которые отвечают за эффективное распоряжение ресурсами, доходностью и финансовой устойчивостью предприятия.

— Социально-психологическая, включающая в себя факторы, которые охватывают персонал предприятия, его культуру организации, потребности и интересы каждого сотрудника. Важно создавать приемлемые условия труда и отдыха, поддерживать здоровый морально-психологический климат в коллективе.

Итак, конкурентоспособность предприятия в широком смысле - это способность предприятия достигать собственных целей в условиях противодействия конкурентов в определенный период времени.

3. Конкурентоспособность отрасли

Конкурентоспособность отрасли следует определять как характеристику, отражающую основные отличия данной отрасли от других как по эффективности производства, так и по уровню удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности.

Основные факторы конкурентоспособности отрасли:

- географическое положение;
- наличие в стране природных ресурсов;
- климатические условия;
- квалифицированная рабочая сила;
- накопленный капитал.

Охарактеризовать же конкурентоспособность отрасли можно оценив динамику приспособления отрасли к изменяющимся условиям конкуренции на внутреннем и внешних рынках. Время, отведенное на изучение динамики должно быть не менее срока становления продукции в отрасли, т.е. выпуска на рынок новых товаров.

4. Конкурентоспособность региона.

На этом уровне конкурентоспособности главным является вопрос: За что регионам конкурировать между собой?

Объект соперничества регионов является основным в понятии конкурентоспособности региона. Известно, что основная проблема экономики - это ограниченность ресурсов, а именно территорий и природных ресурсов. Другая проблема, из-за которой возникает межрегиональная конкуренция - это проблема разделения труда, поскольку это определяющий фактор вовлеченности экономических субъектов, способ и место их участия в конкурентных процессах.

Для конкурентоспособности региону необходимо создавать благоприятные условия труда, для того чтобы привлекать высококвалифицированное население из других регионов в трудоспособном возрасте. Высококвалифицированное население раскрывает кадровый потенциал региона, а на ряду социально-экономическим и научно-технологическим потенциалами может быть привлекательным для создания новых и поддержания существующих производств, и конечно, для создания новых рабочих мест.

Таким образом, конкурентоспособность региона - это способность региона быть привлекательным как для бизнеса, так и для населения, а так же способность конкурировать с другими регионами страны.

5. Конкурентоспособность страны.

Понятие «конкурентоспособность страны» означает способность страны производить высококачественную конкурентоспособную продукцию, отвечающую запросам внешних рынков и конкурентных потребителей.

Для того, чтобы выразить понятие конкурентоспособности страны, нужно рассмотреть основные ее факторы.

Основные факторы конкурентоспособности страны:

1. «Экономическое развитие страны, ее макроэкономическое состояние». Этот фактор оценивает макроэкономическую характеристику национальной экономики, внешней торговли.

2. «Эффективность правительства». Основывается на эффективности правительства в вопросе роста конкурентоспособности.

3. «Эффективность бизнеса». Это показатель, который достигается предприятием в сфере инноваций, прибыли и надежности. Оценка этого фактора исходит из данных производительности труда, рынка труда и состояния финансов.

4. «Инфраструктура». Этот фактор определяет в какой степени ресурсы, наука, технология и трудовые ресурсы удовлетворяют потребностям бизнеса. Для оценки этого фактора изучают уровень развития базовой, научной инфраструктуры, состояние окружающей среды.

Итак, конкурентоспособность страны на мировом уровне - это конкурентоспособность ее предприятий, отраслей и регионов. Для конкурентоспособной страны, все элементы системы должны взаимодействовать между собой. Способности и свойства страны, которые позволяют соперничать ей в экономической борьбе с другими странами - это те факторы, от которых напрямую зависит ее конкурентоспособность.

Далее рассмотрим основные факторы конкурентоспособности.

1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности – это те явления или процессы производственной и хозяйственной деятельности предприятия, а также социальной и экономической жизни общества, которые могут изменить абсолютную и относительную величину затрат на производство продукции, а следовательно – уровень конкурентоспособности организации.

Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в лучшую или худшую сторону в зависимости от эффективности их использования. Факторы - это то, с помощью чего можно превратить возможности в действительность.

К факторам конкурентоспособности относятся: финансовое положение предприятия; технология; обеспеченность высококвалифицированными специалистами; наличие сбытовой сети; действенность рекламы и т.д.

Конкурентоспособность предприятия исходит из следующих факторов [25, с.5]:

1. ресурсного - затраты ресурсов на единицу продукции. Способность предприятия самостоятельно контролировать уровень производительности труда, капиталотдачи и, соответственно, ресурсного фактора конкурентоспособности;

2. ценового - изменение цен на всю продукцию и используемые ресурсы. Предприятие не способно полностью контролировать этот фактор, так как он во много зависит от экономической политики государства и уровня цен в стране;

3. «фактора среды» - в него входят такие составляющие, как уровень инфляции, банковский процент, валютный курс и другие, которые непосредственно влияют на конкурентоспособность предприятия.

Функционирование любого предприятия находится под воздействием как факторов, возникающих в процессе управленческих задач внутри организации, так и факторов, которые возникают при открытом

взаимодействии предприятия с внешней средой при решении той же задачи. Все факторы разделяются на внешние и внутренние.

Факторы внешней среды

Внешняя среда - это все факторы и условия, которые возникают в окружающей среде, независимо от предприятия, оказывающие определенное воздействие на деятельность и функционирование предприятия.

Анализируя внешнюю среду можно выявить элементы, которые могут нести угрозу или возможности для компании. Анализ предоставляет компании время на составление прогноза возможностей, на создание плана действий в случае непредвиденных обстоятельств, время на создание стратегий, позволяющие превратить любые угрозы в выгодные преимущества.

Рассмотрим основные факторы внешней среды, влияющие на конкурентоспособность организации:

1. Поставщики. Рассматривая предприятие с точки зрения системного подхода, то это механизм обрабатывания входящих элементов в выходящие. Функционирование предприятия зависит от постоянного притока сырья и материалов, поэтому система снабжения требует тесное взаимодействие производителя с поставщиками;

2. Инвестиции. Для развития и деятельности предприятия нужен капитал. Потенциальными инвесторами могут быть: банки, акционеры и частные лица. Существует прямая зависимость между успешностью деятельности компании и объема привлекаемых в нее средств;

3. Государственные органы. Предприятие обязано соблюдать местные и федеральные законы, но и законы органов государственного управления. Изучая политическую составляющую внешней среды важно учитывать любые изменения в политическом строе страны, о планах органов государственной власти в отношении развития бизнеса, общества в целом. Отношение органов власти к бизнесу отражается в льготах и пошлинах, которые либо способствуют бизнесу в регионе, либо нет;

4. Потребители. Существование организации напрямую зависит от ее умения находить потребителя. Потребители, выбирая, какой товар им необходим и цену, определяют для организации все, что касается результатов ее деятельности. Это означает, что степень удовлетворенности покупателей товарами влияет на взаимодействие с поставщиками сырья и материалов, а также трудовых ресурсов. Потребители могут очень сильно воздействовать на внутренние переменные структуры организации;

5. Конкуренты. Руководство предприятия отдает себе отчет в том, что если не удовлетворять потребности покупателей с такой же эффективностью, как это делают конкуренты, то существовать предприятию осталось не долго. Чаще всего именно конкуренты, а не потребители определяют уровень цены на идентичную продукцию и какой результат деятельности можно продать. Предприятия могут бороться за трудовые ресурсы, капитал или за право владения определенными техническими нововведениями.

Все из вышеперечисленных факторов находятся в сильном взаимодействии друг с другом. Поэтому анализ внешних факторов конкурентоспособности должен проводиться комплексно, отслеживая изменения не только одного фактора, а учитывая то, как эти изменения скажутся на остальных.

Факторы внутренней среды

Внутренняя среда организации - это совокупность ситуационных факторов внутри организации, которые появились в результате управленческих решений. Анализ внутренней среды позволяет выявить сильные и слабые стороны организации. Сильные стороны являются основой, на которую компания опирается в конкурентной борьбе. Выявленные слабые стороны компании, позволяют разрабатывать мероприятия для их избавления.

Внутренние факторы, которые определяют конкурентоспособность организации, это элементы, определяющие ее внутренний потенциал.

Основные факторы внутренней среды предприятия:

1. Кадровый потенциал предприятия. Эффективная деятельность предприятия, выполнение задач и достижение целей, во многом зависит от квалифицированного персонала и количества нужных специальностей. Некоторые отрасли, на данный момент, не в состоянии развиваться из-за нехватки специалистов. Основная цель современного предприятия – это поиск и стимулирование талантливых кадров.

2. Производственный потенциал. В нем отражаются производство продукции, ведение складского хозяйства, реализация исследований и разработок. Производственный потенциал организации – это тот максимальный объем выпускаемой продукции, который предприятие может произвести, учитывая определенные факторы производства (труд, земля, капитал), уровень научно-технологического прогресса и систему организации производства.

3. Маркетинговый потенциал включает в себя все вопросы, которые связаны со сбытом продукции. Он включает в себя стратегию конкурентоспособности продукции, стратегию ценообразования, стратегию продвижения продукции на рынке, анализ и выбор рынков сбыта.

4. Финансовый потенциал. В нем отражены процессы, которые связаны со степенью эффективности использования денежных ресурсов предприятия. Чаще всего это обеспечение прибыльности и поддержание должного уровня ликвидности.

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что внешние факторы в совокупности с внутренними, оказывают прямое воздействие на деятельность предприятия. Воздействие совокупности факторов может сказаться как на повышении конкурентоспособности предприятия, так и наоборот. Но наличие факторов не говорит об обеспечении конкурентоспособности. Конкурентное преимущество зависит от того, насколько эти факторы эффективно и в какой отрасли используются.

1.3. Роль стратегии в обеспечении конкурентоспособного развития предприятия

Для того, чтобы создать конкурентоспособную организацию, нужно не только модернизировать факторы производства и управления, но и ясно видеть цель, которую нужно достигнуть. В основе стоит умение определять и использовать свои конкурентные преимущества в конкурентной борьбе. Нужно акцентировать внимание на улучшение сильных сторон, которые выделяют предприятие среди конкурентов.

Ориентированность предприятия на свои конкурентные преимущества, постоянный поиск их как внутри, так и за его пределами определяют набор функций, которые выполняются аппаратом управления, состав подразделений управления и инжиниринга, разработка хозяйственной стратегии.

Стратегия - это процесс разработки мероприятий для достижения целей предприятия.

Стратегия конкуренции организации состоит из деловых подходов и инициатив, используя которые она привлекает покупателей, сопротивляется конкурентному давлению укрепляет свои рыночные позиции. Основная задача предприятия - честно обойти конкурентов, получить лучшее место на рынке и расширить свою клиентскую базу. Стратегия конкуренции предприятия имеет в своем распоряжении атакующие и защитные мероприятия и опирается только на те из них, которые нужны исходя из существующих в данный момент рыночных условий. Так же она обладает тактическими приемами, которые необходимы для немедленного реагирования на изменение рыночных условий, а также для более долгосрочных конкурентных возможностей компании.

Общая стратегия предприятия имеет более широкие рамки, чем конкурентная. Так как она рассматривает не только проблему конкуренции, а так же включает в себя стратегии функциональной работы, исходит из того,

как руководство реагирует на изменения условий любого типа, как оно справляется со всем диапазоном стратегических проблем, которые стоят перед организацией. Стратегия конкуренции направлена на управление, которое обеспечивает достойную конкуренцию и удовлетворение покупателя лучшей продукцией или услугами.

Каждое предприятие стремится использовать все способы, для того чтобы привлечь и удержать потребителей, вызывая желание покупать только у нее в целях абсолютного доминирования на рынке. И так как руководство фирмы разрабатывает краткосрочные и долгосрочные стратегические меры, которые соответствуют особой ситуации в их предприятии, на сегодняшний день существует огромное количество вариантов стратегий и их нюансов. Исходя из этого, существует столько же вариантов стратегий, сколько конкурентов есть на рынке.

Рассмотрим основные виды стратегий конкуренции предприятия:

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек. В этой категории предприятие пытается найти самых дешевых поставщиков товаров и услуг, доступных для большого числа потребителей.

2. Стратегия индивидуализации или дифференциации. Стратегия, направленная на создание уникального продукта или услуги, которые выгодно будут отличаться от продуктов и услуг конкурентов в глазах потребителей.

3. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия, направленная на предложение более высокой ценности денег потребителю. Компания стремится снизить издержки и цены на аналогичную продукцию или услуги конкурентов.

4. Стратегия концентрации на узком сегменте рынка основываясь на низкие издержки. Конкурентное преимущество над конкурентами за счет низких издержек на узком сегменте рынка.

5. Стратегия концентрации на узком сегменте рынка основываясь на дифференцированность продукции. Конкурентное преимущество в виде уникальных продуктов, которые удовлетворяют потребности потребителей на узком сегменте рынка.

Также, следует обратить внимание на то, что выбирая одну из данных стратегий предприятие должно выявить ряд ограничивающих факторов:

- ассортимент продукции, которую оно собирается выпускать;
- основной сегмент потенциальных покупателей;
- регион, в котором предприятие будет реализовывать свою продукцию;
- выявить несколько смежных отраслей, с которыми планирует соперничать.

Перед предприятием стоит выбор между узкой рыночной нишей или массовым рынком. Комбинация целевых рынков с основными стратегиями, позволяет предприятию расширить область выбора стратегий. Если стратегия снижения затрат и дифференциации продукции направлена на множество рыночных ниш, она называется лидерством в издержках и дифференциации продукции. В то время как она направлена на узкую рыночную нишу, она называется фокусированием. Правильный выбор конкурентной стратегии напрямую зависит от стратегического потенциала компании и возможности расширения ресурсов. Также реализация выбранной стратегии зависит от внутренней среды предприятия.

На сегодняшний день существует большое число стратегий предприятия: производственная, ценовая и т.п. Однако каждая стратегия основывается на конкурентных преимуществах.

Конкурентное преимущество – это комплекс элементов, которые позволяют компании рационально использовать имеющиеся ресурсы, а также превосходить конкурентов в экономической, организационной и технической сферах деятельности. Конкурентное преимущество основывается на

уникальных активах предприятия либо на компетенции в тех сферах деятельности, которые важны для данного бизнеса. Предприятие, обладающее конкурентным преимуществом, имеет рентабельность выше средней среди фирм данного рыночного сегмента, а также завоевывает более высокие позиции на рынке. Разрабатывая стратегию конкуренции нужно знать слабые и сильные стороны предприятия, а также понимать структуру отрасли и экономики в целом, в которой функционирует предприятие.

Основные пути, по которым определяется конкурентное преимущество, показаны на рисунке 1.

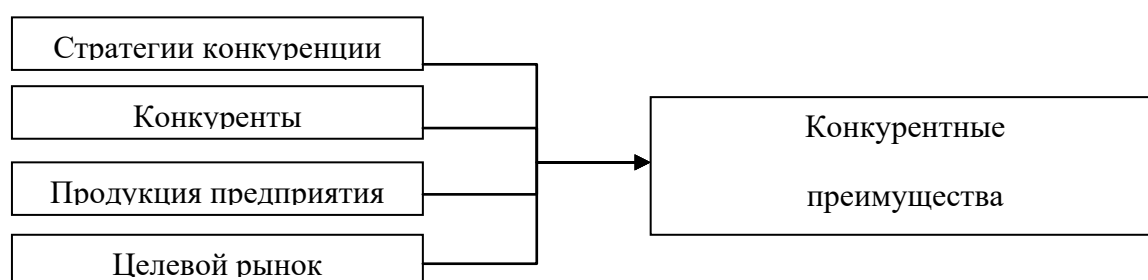


Рисунок 1- Пути определения конкурентного преимущества

Определяя конкурентные преимущества нужно учитывать желания потребителей и убедиться, что потребители воспринимают их должным образом. Определяя конкурентные преимущества нужно учитывать желания потребителей и убедиться, что потребители воспринимают их должным образом. Например, руководство предприятия не затрачивает средства на рекламу полагая, что и без этого имеет известность на рынке, в то время как потребители ни разу не слышали об этой компании. Это довольно распространенная ситуация в реалиях российского бизнеса.

Карлоф Б. в своей работе говорит, что «самое простое сказать, что у компании есть конкурентные преимущества, не проверив так ли это на самом деле и на сколько они соответствуют потребностям клиентов. Из-за этого на рынке появляются товары с вымышленными преимуществами» [3].

Фирма должна обладать четырьмя-пятью защищенными конкурентными преимуществами. Основные средства защиты конкурентных преимуществ:

- монополия;
- патенты;
- доступ к источникам сырья и т.д.

На сегодняшний день существует масса направлений достижения конкурентных преимуществ. Рассмотрим наиболее общие:

1. лидерство в издержках;
2. дифференциация продукции;
3. фокусирование;
4. синергизм, ранний выход на рынок.

Любая отрасль, имеет риски спада, за исключением тех, которые отвечают за жизнедеятельность людей. Основной вопрос при разработке стратегии в том, каковы шансы на спад, каковы его причины и насколько длительным он будет. В случае, если во время спада конкуренты начинают покидать отрасль, то возможная стратегия - функционировать дальше и быть одной из нескольких компаний, переживающих спад.

Существует несколько конкурентных преимуществ предприятия, которое переживает спад:

- наработанная клиентская база;
- именитый бренд;
- эффективное использование ресурсов;
- возможность снижения издержек во время сокращения бизнеса.

Выбор стратегии во время спада зависит от анализа перспектив рынка, какова связь с другим направлением бизнеса, активность конкуренции, позиции фирмы, каковы барьеры выхода из отрасли. Для того чтобы обеспечить нормальную хозяйственную деятельность предприятия, нужен

рост конкурентоспособности товара. Высокий уровень конкурентоспособности товара обуславливает рост объема реализации.

Другая стратегия направлена на приобретение и внедрение новейшего оборудования, иных технологических процессов и повышение квалификации рабочих. Выпускаемая продукция при использовании новейших средств производства предоставляет ей более долгое существование, так как для разработки продукции с аналогичными техническими и экономическими характеристиками производителю потребуется привлекать большие инвестиции, окупаемость которых связана с большим риском.

Разрабатывая план производства, используя вариантное и ситуационное планирование можно рассмотреть множество альтернативных предложений для перспективного развития бизнеса. Но это не означает, что учитывать стратегическое планирование не нужно.

Развитие теории конкуренции и стратегического планирования появился подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия, основывающийся на стратегиях конкуренции. С помощью этого подхода можно провести анализ конкурентных преимуществ, однако нельзя вывести точные количественные выражения результатов оценки и из-за этого этот подход невозможно рассматривать в основе системы обеспечения конкуренции.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод, что в условиях современной конкуренции конкурентоспособность предприятия зависит от использования всего многообразия стратегических и тактических приемов маркетинга. Грамотное функционирование в условиях рынка, удовлетворение потребностей потребителя, анализ поведения и возможностей конкурентов, состояние рынка – те немногие аспекты, обеспечивающие конкурентоспособность.

Выводы по главе 1

Понятие конкурентоспособности рассматривается в работах таких зарубежных экономистов как Дж. С. Милль, Ф. Энгельс, Й.Шумпетер, М. Портер, П. Ромер, О. Уильямсон, К. Прахалад, и др. В отечественной экономической науке это понятие также нашло отражение в работах И. Соловьева, С.Е. Десницкова, И.А. Третьякова, Г.Долинского, Р. Фатхутдинова, И.П. Данилова, А.Ш. Хасановой и др. Выделяется четыре подхода к определению экономического содержания понятия "конкуренция": поведенческий (И.А. Спиридонов и Г.Л. Азоев); структурный (Э. Чемберлин, Дж. Робинсон); функциональный (М. Портер, И. Шумпетер); институциональный (В. Окейн и В.М Бусыгин).

Изучив понятия конкурентоспособности упомянутых ученых, автор приходит к выводу, что под конкурентоспособностью следует понимать умение находить информацию о конкурентной среде, прогнозировать рыночную конъюнктуру и использовать полученные знания для производства и продвижения продукции, отвечающей в большей степени чем товары конкурентов запросам потребителей. При этом конкурентоспособным можно считать предприятие, функционирующее эффективно или предоставляющее потребителю конкурентоспособную продукцию.

Конкурентоспособность проявляется на нескольких уровнях: конкурентоспособность товара, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность региона, конкурентоспособность страны. Факторы конкурентоспособности представлены факторами внешней среды (поставщики, инвестиции, государственные органы, потребители, конкуренты, др.) и внутренней среды (кадровый потенциал предприятия, производственный потенциал, маркетинговый потенциал, финансовый потенциал, др.). Как внешние, так и

внутренние факторы подлежат комплексному анализу, поскольку они оказывают прямое воздействие на деятельность предприятия. Однако само конкурентное преимущество зависит не от наличия перечисленных факторов, а от того, насколько эти факторы эффективно и в какой отрасли используются.

Наличие качественной стратегии конкуренции является необходимым условием эффективной конкурентной борьбы. Она состоит из деловых подходов и инициатив по привлечению покупателей и сопротивлению конкурентному давлению, за счет чего укрепляются рыночные позиции предприятия. К основным видам стратегий конкуренции предприятия относятся: стратегия лидерства на основе низких издержек, стратегия индивидуализации или дифференциации, стратегия наилучшей стоимости, стратегия концентрации на узком сегменте рынка основываясь на низкие издержки, стратегия концентрации на узком сегменте рынка основываясь на дифференцированность продукции.

Каждая стратегия предприятия основывается на конкурентных преимуществах. Под последними понимается комплекс элементов, позволяющих компании рационально использовать имеющиеся ресурсы, а также превосходить конкурентов в экономической, организационной и технической сферах деятельности. Конкурентные преимущества классифицируются в зависимости от стадии функционирования организации, обладают средствами защиты, также существуют различные направления достижения конкурентных преимуществ.

2. Методический инструментарий формирования и реализации стратегии развития предприятия

2.1. Существующие методики сравнительного анализа конкурентов

Для проведения качественного анализа для начала нужно собрать информацию о конкурентах, оценить их достоинства и недостатки, выявить сферу влияния каждого из них на рынок, чей продукт наиболее востребован и превосходит по качеству. Источниками информации служат статистические отчеты и официальные данные, публикации, а также сбытовые подразделения фирм, инженерный персонал, поставщики и другие агенты на рынке. Также можно использовать материалы конференций, совещаний, ярмарок и презентаций.

Цели, ради которых проводится сравнительный анализ:

- выявление сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- определение в совокупной оценке сильных и слабых конкурентов;
- выбор стратегий, направленных либо на атаку, либо на защиту.

Все методы оценки конкурентоспособности можно разделить на аналитические и графические (Рисунок 2).

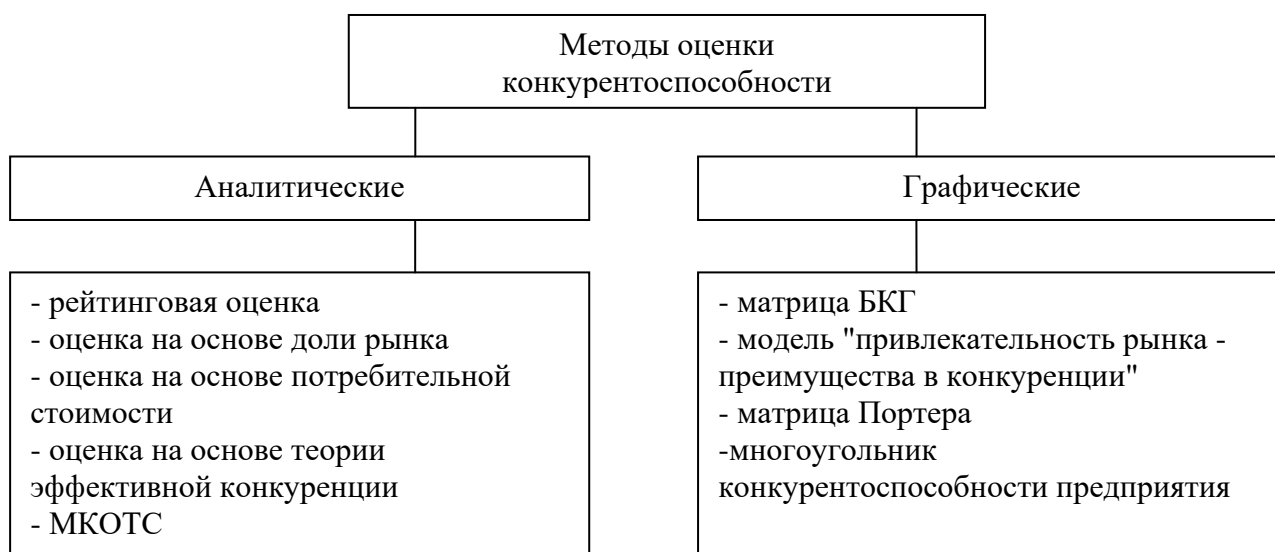


Рисунок 2 - Методы оценки конкурентоспособности

Рейтинговая оценка используется для сравнения предприятий отрасли или региона. Информация для этого метода может быть взята из результатов опроса менеджеров заказчика, финансовой отчетности предприятия. При составлении рейтинговой оценки используется десятифакторная модель, структурированная по двум аспектам: финансовой стабильности (5 факторов) и эффективности хозяйственной деятельности (5 факторов). Рейтинговый балл предприятия находится по формуле (1):

$$TM = \sum(MiVi) \quad (1)$$

где TM - итоговый балл предприятия;

$\sum (MiVi)$ - сумма произведений баллов отдельных показателей.

В результате составляется рейтинг всех предприятий по сумме баллов.

В литературе существует также методика оценки конкурентов с помощью бальной системы. В процессе анализа каждому параметру конкурента присваивается оценка от 1 до 5 баллов. Если стоит оценка 1, это означает, что параметр неудовлетворительный и является слабой стороной и наоборот, если 5 - предприятие лидер по этому параметру. Данные заносятся в таблицу, с помощью которой можно наглядно оценить рейтинг предприятий (Таблица 3).

Таблица 3 - Данные анализа результативности деятельности конкурентов

Критерий	Наша организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент N
Имидж фирмы					
Концепция продукта					
Качество продуктов					
Рыночная доля					
Рыночная цена					
Предпродажная подготовка					

Конкретизируем оцениваемые параметры:

1. имидж фирмы. образ, возникающий стихийно в сознании людей, поставщиков, партнеров, конкурентов;
2. концепция продукта, на которой основывается деятельность фирмы;
3. качество продуктов. насколько продукция соответствует мировому уровню;
4. рыночная доля организации;
5. рыночная цена, учитывая скидки и наценки;
6. предпродажная подготовка, т.е. способность фирмы привлекать и удерживать покупателей, основывая на качественное удовлетворение их потребностей;

Анализируя деятельность конкурентов, важно аргументировано объяснить, почему дана та или иная оценка. Только после этого можно будет по итогу дать истинное положение предприятия по отношению к конкурентам. В сумме это позволит руководству разработать стратегии повышения конкурентоспособности.

Метод оценки конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли. Доля рынка - это удельный вес розничного товарооборота в общем объеме. Рост или спад в интервале от 0 до 100% отражает уровень конкурентоспособности (2).

$$MS = \frac{RC}{TC} \quad (2)$$

где MS - доля рынка исследуемого субъекта;

RC - объем розничного товарооборота;

TC - общий объем товарооборота.

Данный метод позволяет определить по показателю доли рынка положение его субъектов. А расчет величины изменения рыночной доли позволит определить степень изменения конкурентной позиции субъекта:

быстро улучшающаяся, улучшающаяся, ухудшающаяся, быстро ухудшающаяся.

Оценка на основываясь на норму потребительной стоимости.

Подразумевает под собой оценку экономических технологий компании. Позволяет выявить и оценить потребности потенциальных клиентов. Величина Q (норма потребительной стоимости) находится в пределах от 0 до 1, т.е. 1 - предприятие полностью конкурентоспособно, 0 - наоборот. Алгоритм оценки конкурентоспособности состоит из нескольких этапов:

1. Изучение и анализ рынка, потенциальных клиентов, конкурентов.
2. Выявление основных сегментов по направлениям.
3. Выявление стратегической и маркетинговой стратегий фирмы.
4. Выявление коэффициентов значимости.
5. Высчитывание нормы потребительной стоимости по экономическому, техническому, экологическому, юридическому блокам.
6. Выявление общей нормы потребительной стоимости предприятия.
7. Анализ полученных данных и разработка стратегии по улучшению конкурентоспособности предприятия.

Указанный метод позволяет точно проанализировать потребности потенциальных покупателей и уровень предприятия из-за общей оценки управленческих, организационных и маркетинговых решений. Но сбор информации происходит только экспертным методом, а это означает, что исключает объективная оценка конкурентоспособности.

Оценка на основе теории эффективной конкуренции. Оценивается каждое подразделение, использование ими ресурсов. Оцениваются четыре группы критериев конкурентоспособности:

1. Показатели, отражающие эффективность управления производственными процессами, исходя из: экономичности производственных

затрат, рациональности использования основных фондов, совершенности технологий, организации труда.

2. Показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами, исходя из: независимости предприятия от внешних источников финансирования, кредитоспособности, стабильности развития.

3. Показатели, которые позволяют получить представление об эффективности управления реализацией и продвижением продукции на рынке, используя рекламу и элементы стимулирования.

4. Показатели, отражающие конкурентоспособность товара, его цену.

Так как каждый критерий очень важен, то экспертным путем были получены коэффициенты весомости для каждой группы.

Расчет коэффициента конкурентоспособности происходит по формуле средней взвешенной арифметической (3):

$$C = 0,15e + 0,29f + 0,23s + 0,33c \quad (3)$$

где C - коэффициент конкурентоспособности;

e - значения 1 группы;

f - 2 группы;

s - 3 группы;

c - 4 группы;

Алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности состоит из 3 этапов:

1. расчет единичных показателей конкурентоспособности и перевод их в относительные величины - баллы;

2. расчет критериев конкурентоспособности по формулам;

3. расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.

Оценка конкурентоспособности на основе МКОТС (мотивационный комплекс оценки товарных систем). Для этого нужно оценить потребности

потенциальных клиентов и сформировать конкурентоспособные составляющие товара или компании.

Оценка основанная на МКОТС проводится в 4 этапа:

1. Определяются факторы для оценки потребностей потребителей. Формируется комплект факторов в соответствующих предметных областях, основываясь на опыт позиционирования или исследования базовых потребительских тенденций. Для выражения сущности потребностей, должно быть не от 5 до 7 сформированных компонентов.

2. На основе полученных факторов для оценки составляется опросный лист и производится сам опрос потенциальных клиентов. Основываясь на заранее определенные факторы, формируется система опроса клиентов, содержащую следующие задачи: выявление значимости факторов и определение отношения клиента к каждому из них по дифференциальной шкале.

3. Оценка проводится путем ранжирования от значимого фактора до незначимого. Оптимальная величина дифференциала, которая легко воспринимается человеком, 10. И, соответственно, оценка будет проходить до 10-бальной шкале.

На этом этапе проводится оценка веса каждого фактора по формуле (4):

$$W_{ij} = \frac{\sum ПБ}{B_{max}R} \quad (4)$$

где W_{ij} - вес фактора;

$\sum ПБ$ - сумма всех баллов;

B_{max} - максимальный балл по фактору;

R - общее число респондентов.

4. Рассчитывается удовлетворенность составляющими факторами по компании в целом и по ближайшим конкурентам по формуле (5):

$$U_{ij} = \frac{\sum ПБ}{B_{max}R} \quad (5)$$

где U_{ij} - удовлетворенность фактором;

Σ ПБ - сумма всех баллов;

Бmax - максимальный балл по фактору;

R- общее число респондентов.

Полученные данные помогут ответить на вопрос: какие факторы удовлетворяют клиента и насколько благоприятные условия в фирме и фирмах-конкурентах. Чем выше значение, тем выше удовлетворенность. Результаты анализа указывают на слабые места фирмы и предоставляют возможность их исправить, а сильные места - укрепить.

Оценка удовлетворенности фирмой в общем характеризуется "критерием потребительской удовлетворенности" или общей интегральной оценкой конкурентоспособности" (6):

$$КПУ = \sum(W_{ij} * U_{ij}) \quad (6)$$

где W_{ij} - вес фактора;

U_{ij} - удовлетворенность фактором.

КПУ анализируется только в сравнении с КПУ конкурентов, или товаров в ассортименте. По этому показателю можно определить рейтинг компаний-конкурентов.

Далее рассмотрим графические методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Многоугольник конкурентоспособности. Вступая в конкурентную борьбу предприятие должно выявить свои сильные и слабые стороны и обеспечить достойный уровень компетенции сразу по нескольким направлениям: торговля, качество, концепция товара, цена, внешняя политика, финансы, предпродажная подготовка и послепродажное обслуживание.

Направления эти можно представить в виде многоугольника конкурентоспособности. Множество многоугольников (предприятий) наложенных друг на друга, наглядно показывают сильные и слабые стороны компании по отношению к другой (Рисунок 3). Наглядность - единственное достоинство этого метода.

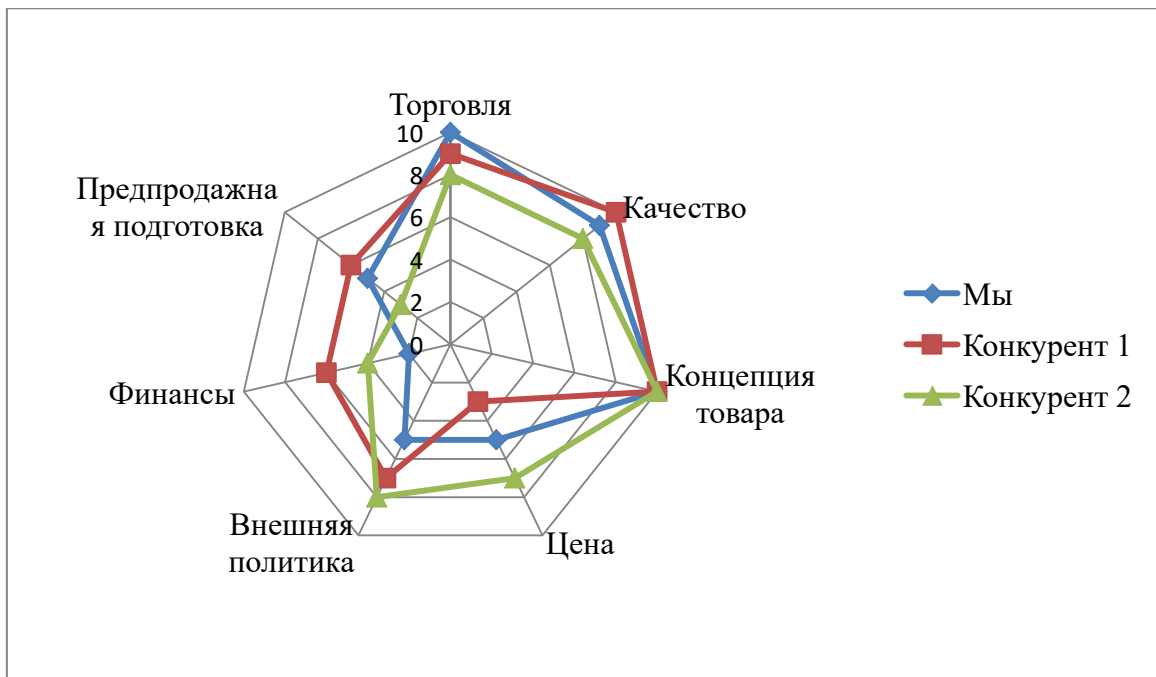


Рисунок 3 - Пример многоугольника конкурентоспособности

Матричный метод (матрица БКГ). В основе матрицы БКГ (бостонской консультационной группы) лежит модель жизненного цикла товара, основываясь на которую товар в своем развитии проходит 4 стадии (Рисунок 4):

1. выход на рынок (проблема);
2. рост (звезда);
3. зрелость (дойная корова);
4. спад (собака).

Темпы роста рынка	Звезды	Вопросительные знаки
	Денежные дойные коровы	Собаки

← Относительная доля рынка →

Рисунок 4 - Матрица БКГ

Матрица БКГ основывается на двух гипотезах:

— Первая основывается на эффекте опыта и большая доля рынка подразумевает конкурентное преимущество, связанное с низкими издержками. Гипотеза подразумевает под собой, что сильный конкурент обладает наивысшей рентабельностью при реализации продукции по рыночным ценам и его финансовые потоки максимальны.

— Вторая основывается на модели жизненного цикла товара и подразумевает под собой высокую потребность в денежных средствах для обновления и увеличения производства, увеличения рекламной нагрузки и т.д. Если рынок развивается медленно, то продукция не нуждается в сильном финансировании.

Если выполняются две эти гипотезы, тогда можно выделить несколько групп факторов с разными финансовыми и стратегическими потребностями.

Модель «привлекательность рынка - преимущества в конкуренции» (Матрица GeneralElectric - McKinsey). Матрица была разработана корпорацией Дженерал Электрик и МакКинзи и имеет название «экран бизнеса». Матрица имеет 9 квадратов и анализ осуществляется по параметрам: привлекательности стратегической зоны хозяйствования и позиции в конкуренции. Привлекательно СХЗ - не поддается контролю компании, т.е. она может на него только ориентироваться и фиксировать. А позиция в конкуренции наоборот, зависит от деятельности компании. Матрица МакКинзи может применяться во всех фазах циклов роста, в отличие от матрицы БКГ.

Матрица имеет размер три на три (3x3). По осям матрицы находятся интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании или сильные ее стороны. По оси X находятся поддающиеся контролю компании параметры, по оси Y не поддающиеся. Матрица, увеличенной размерностью 3x3 позволила рассмотреть более широкие возможности выбора стратегий, а не только классифицировать сравниваемые виды бизнеса. Оси матрицы условно делятся на 3 части и сетка получается из 9 клеток. Позиции фирмы улучшаются по ходу ее

перемещения справа налево, снизу вверх. В матрице «GeneralElectric - McKinsey» три области стратегических позиций (Таблица 4):

1. область победителей;
2. область проигравших;
3. средняя область, область со средними и низкими позициями бизнеса.

Таблица 4 - Матрица конкуренции «GeneralElectric - McKinsey»

Привлекательность отрасли	Конкурентная позиция		
	Слабая	средняя	хорошая
Низкая	Проигрывающий	Проигрывающий	Производитель прибыли
Средняя	Проигрывающий	Средний бизнес	Победитель
Высокая	«Знак вопроса»	Победитель	Победитель

Определяющие привлекательность отрасли или позиций фирмы факторы на разных рынках отличаются. Основные критерии: размер рынка, темп роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность предприятия можно оценить, с помощью критерий: доля рынка, используемая предприятием; эффективностью системы маркетинга, уровня издержек, потенциала и т.д. Поэтому анализируя, нужно выделить факторы и дать им оценку (низкую, среднюю, высокую).

Матрица GeneralElectric - McKinsey дает такие рекомендации:

- инвестировать ради укрепления занятых позиций;
- инвестировать с целью улучшить позицию, смещаясь по матрице в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать с целью восстановить потерянную позицию. Сложная цель, если низкая привлекательность рынка;
- прекращение инвестиций, с целью «собрать урожай» и уход с рынка с низкой привлекательностью.

Матрица Портера. Важные элементы в модели Портера: преимущество в конкуренции и привлекательность рынка. Преимущество в конкуренции отражается позицией на рынке, продуктом, уровнем квалификации менеджеров и сотрудников. С помощью матрицы можно определить положение предприятия на рынке относительно предприятий - конкурентов, а также способствует выработке практических рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности.

Портер разработал концепцию конкурентной стратегии в период стагнации отраслей промышленности 1975-80. Предприятие больше обращает внимание на конкурирующие силы рынка, нежели на удовлетворение потребностей потребителей. Чтобы предприятию достичь высокого уровня прибыли, оно должно обладать сильной позицией по отношению к конкурентам. Основное внимание на факторы, влияющие на защиту позиций: затраты, незаменимость продукта, объем рынка. Портер пришел к выводу, что большие предприятия, имеющие большую долю рынка, с одной стороны, и малые узкопрофильные предприятия с другой, обладают шансом достичь желаемого уровня рентабельности. Следовательно, велика опасность средней позиции; предприятию, находящимся на средней позиции нужно немедленно сконцентрироваться на определенном сегменте и повышать там преимущества по отношению к конкурентам.

Основываясь на факторах, наиболее значимых для конкурентной позиции, М. Портер разработал матрицу конкуренции (Таблица 5):

Таблица 5 - Матрица конкуренции М. Портера

Конкурентное преимущество			
		Низкие издержки	Высокое качество
Охват рынка	широкий	лидерство в издержках	стратегия дифференциации
	узкий	концентрация на издержках	концентрация на дифференциации

Какова исходная ситуация - основа для оценки, такая позиция в матрице принесет наибольший успех. Модель Портера применима больше для разработки стратегий в молодых отраслях [10, с.58].

Модель М. Портера предполагает концентрацию на одной из трех стратегий.

Лидерство в области затрат. Основа модели: все решения и действия направляются на снижение затрат. Иные характеристики (качество, сервис) не остаются без внимания.

Предпосылки: существенные преимущества и большая доля рынка, строгий контроль расходов, реализация возможностей затрат, снижение расходов на рекламу и т.д.

Отличительная особенность модели М. Портера в том, что компания с низкими затратами получает прибыль даже в том случае, когда конкуренты по причине сильной борьбы потерпели сильные убытки; защита от могущественных покупателей, которые не способны опустить цены ниже, чем затраты второго по эффективности продавца; преимущество над поставщиками, так как повышение цены не сильно сказывается на деятельности предприятия; создание высоких барьеров входа на рынок; больше свободы действий у компании, имеющей низкие затраты, нежели у конкурентов.

Стратегия дифференцирования. Отличительная и уникальная особенность продукта предприятия от продукта конкурента, с точки зрения покупателей. В связи с этим можно устанавливать высокую цену. Затраты играют малую роль.

Предпосылки: большая известность организации; дизайн; применение сырья высокого качества; большая работа с клиентами; отношение цена-качество.

Преимущества стратегии дифференцирования: "привязывание" клиентов к бренду, роль цены не такая высокая, лояльность клиентов создает

высокие барьеры входа на рынок, большая прибыль упрощает отношения с поставщиками, защищенность от товаров-субститутов.

Концентрация на сегменте. Работа с одним или несколькими сегментами рынка и достижение там лидерства по затратам, либо по другим критериям.

Предпосылка: организация должна обрабатывать сегмент на порядок эффективнее, чем конкуренты.

Основной недостаток концепции стратегической конкуренции - имение определенного места на рынке по отношению к конкурентам, а методы достижения места на рынке не рассматриваются.

Риски, связанные с определенными стратегиями модели М.Портера:

Риск лидерства в области затрат: нововведения в процесс производства могут обесценить прежние инвестиции и эффект обучения; конкурент может перенять методы снижения затрат; нет возможности реагировать на изменения рынка; резкие повышения затрат, например на сырье, могут значительно сократить разрыв в ценах с конкурентами.

Риск дифференциации продукции: большая разница в цене лидера по затратам может привести к явлению, когда ценовая составляющая будет для потребителей важнее, чем преданность марке; изменение системы ценностей у потребителя может сказаться на заинтересованности в дифференцируемом продукте.

Риск концентрации: отличия в ценах между продукцией специализированных предприятий и предприятий, функционирующих на общем рынке, могут быть настолько значительны, что преимущества специализированных товаров, не оправдают разницы в цене.

2.2. Метод SWOT- анализа

Оценка конкурентоспособности предприятия применяется в целях:

— разработки стратегии по повышению конкурентоспособности;

- поиска контрагентов для совместной деятельности;
- разработки программ входа на новые рынки сбыта;
- инвестиционной деятельности.

Как бы там ни было, оценка конкурентоспособности предприятия нужна для определения положения предприятия на исследуемом рынке. Рассмотрим основные методы конкурентного анализа.

В настоящее время широко распространенным методом, позволяющим провести комплексное изучение внешней и внутренней среды предприятия, является метод SWOT-анализа. С помощью данного метода можно разработать ряд стратегических действий, которые будут направлены на укрепление конкурентных позиций организации.

В начале анализа выявляются сильные и слабые стороны организации (Strengths и weakness), т.е. факторы внутренней среды, которые способствуют или препятствуют эффективной работе предприятия. Далее факторы внешней среды, т.е. возможности и угрозы (opportunities и threats), которые также, либо способствуют, либо препятствуют эффективной работе и развитию предприятия. Собранные данные заносятся в таблицу (Таблица 6).

Таблица 6 - Общая форма SWOT-анализа

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1	1
	2	2
	3	3
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1	1
	2	2
	3	3

Далее следует ответить на ряд вопросов:

- обладает ли компания сильными сторонами, на основе которых должна основываться стратегия;
- какие слабые стороны делают ее уязвимой в конкурентной борьбе и на избавление от каких слабостей должна быть направлена стратегия;

— какие возможности могут положительно повлиять на конкурентоспособность фирмы;

— какие угрозы существуют, и как руководству защититься от них.

Следующим шагом будет проверка действительности сильных сторон и как они влияют на конкурентоспособность продукции и величину прибыли (Таблица 7).

Таблица 7 - Проверка сильных сторон

Сильные стороны	Каким образом сильные стороны повышают прибыль предприятия и удовлетворенность покупателей продукцией?	Каким образом сильные стороны влияют на отличие товара от конкурентов?
Сильная сторона 1		
Сильная сторона 2		
...		

Аналогичным способом проверяются слабые стороны (Таблица 8).

Таблица 8 -Проверка слабых сторон

Слабые стороны	Каким образом слабые стороны понижают прибыль предприятия и удовлетворенность покупателей продукцией?	Каким образом слабые стороны влияют на отличие товара от конкурентов?
Слабая сторона 1		
Слабая сторона 2		
...		

Следующий шаг – это проверка действительности возможностей и угроз повлиять на прибыль предприятия и конкурентоспособность (Таблица 9).

Таблица 9 -Проверка возможностей

Возможности	Как возможности могут повысить прибыль и степень удовлетворенности покупателей продукцией?	Возможные сроки реализации возможности
Возможность 1		
Возможность 2		
...		

Таким же способом проверяются угрозы (Таблица 10).

Таблица 10 - Проверка угроз

Угрозы	Как угрозы могут снизить прибыль предприятия и степень удовлетворенности покупателей продукцией?	Возможные сроки возникновения угроз
Угроза 1		
Угроза 2		
...		

Последним шагом будет разработка стратегий, основанных на данных, полученных из SWOT-анализа.

2.3. Метод оценки конкурентной среды предприятия на основе модели «пяти сил» конкуренции М. Портера

Фирма, которая стремится вступить на рынок, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. те силы, которые воздействуют на неё, характеризующиеся моделью пяти сил М. Портера (Рисунок 4).

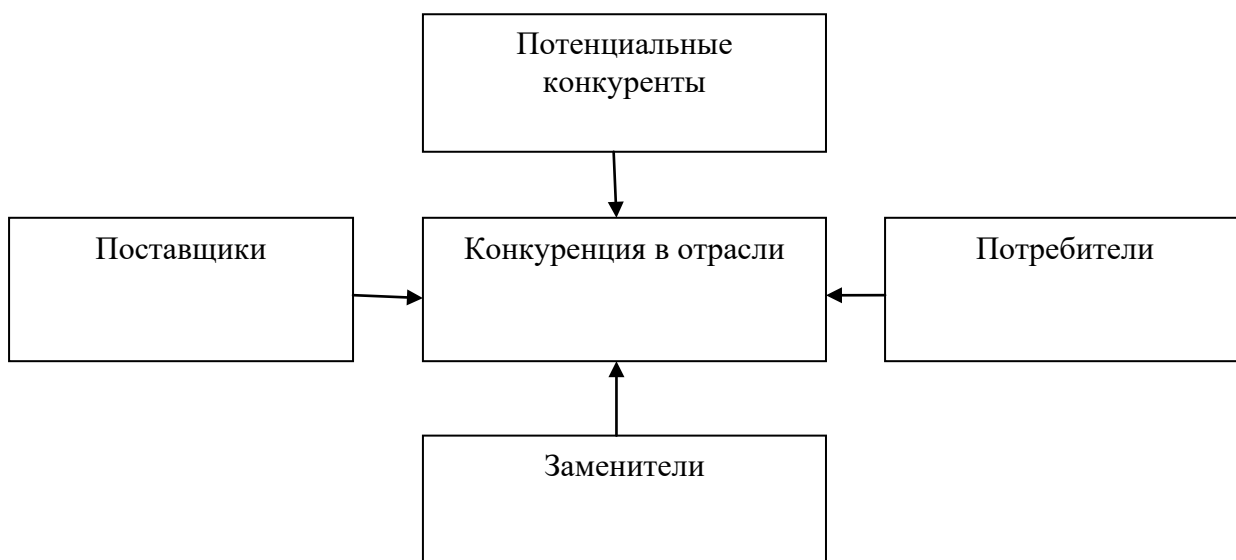


Рисунок 4 -Модель Портера

Основная цель модели Портера – оптимальное управление капиталом фирмы, однако главным фактором являются конкурентные силы рынка. Модель Портера так же принимает во внимание угрозу со стороны

потенциальных конкурентов, в частности угрозу от более конкурентоспособных импортируемых товаров. Угроза – конкуренты внутри отрасли, в зависимости от состояния рынка – поставщики и покупатели, а также угрозой может быть внедрение на рынок товаров-заменителей [9, с.134].

В научной литературе существует понятие «барьер вхождения в отрасль», высоту которого необходимо учитывать как предприятиям внутри отрасли (чем он выше, тем лучше), так и тем, кто собирается в нее проникнуть (чем он ниже, тем лучше).

Угроза появления потенциальных конкурентов

1. Масштабы производства. Предприятие, которое впервые появилось на рынке, начинает деятельность по сбыту новой продукции в гораздо меньших масштабах, нежели его традиционные производители. В связи с этим их издержки выше, что способствует получению меньшей прибыли, а иногда и убытков.

2. Именитый бренд. Покупатели больше доверяют товарам определенной марки. Новому производителю необходимо сделать свою продукцию и марку популярной среди потребителей.

3. Фиксированные затраты, связанные с входом в новую отрасль.

4. Затраты на создание новых основных фондов, которые необходимы для создания нового продукта.

5. Доступ к каналам сбыта. Компании, которые давно существуют в отрасли, могут ограничить доступ к существующим каналам сбыта. Поэтому новое предприятие понесет большие затраты на создание новых каналов.

6. Система снабжения. Аналогичная ситуация, как и с каналами сбыта.

7. Отсутствие опыта в производстве данного вида продукции.

8. Ответные действия коренных предприятий отрасли. Защищая свои интересы, они могут отказать в продаже патентов. А также связи в правительстве могут предоставить им меньшую налоговую нагрузку и льготы, нежели предприятиям-новичкам.

Угроза товаров заменителей

Угроза со стороны товаров-заменителей возникает при производстве новых продуктов, которые удовлетворяют те же потребности, но создаются основываясь принципиально на новых идеях. Оценивая угрозу заменителей, учитывается цена продукта, в сравнении с традиционными товарами, его характеристики, стоимость переключения на новый продукт, так как придется применять ту же технологию, менять оборудование и т.д.

Сила и власть поставщиков

Эта сила определяется типом рынка, на котором функционируют предприятия и поставщики. Поставщики сырья, услуг, ресурсов оказывают сильнейшее влияние при заключении сделок на участников отрасли, могут выбирать клиентов, с кем работать, а значит, имеют влияние на всю деятельность компании. Влиятельные поставщики могут снизить прибыль компании и оказывать влияние на конкурентоспособность выпускаемой продукции за счет снижения качества, роста цен и т.д.

Сила поставщиков определяется следующими факторами:

1. Ассортимент и высокое качество поставляемой продукции и предоставляемых услуг;
2. возможность смены клиентов;
3. нет причин вести борьбу с поставщиками другого товара, реализуемого в отрасли;
4. объем закупаемой продукции. большой объем закупаемой продукции делает поставщика зависимым от предприятия, осуществляющих такие заказы;
5. существует угроза создания поставщиком компаний данной отрасли.

Сила и власть покупателей

Покупатель является потребителем товара и удовлетворяя свои потребности, может повлиять на уровень конкурентоспособности

продукции. Покупатели могут требовать более высокого качества товара и уровня обслуживания, тем самым ужесточая конкуренцию и оказывая влияние на уровень цен. Сила покупателей проявляется следующими факторами:

1. Возможность выбора между товарами-субститутами;
2. покупатель делает закупки в большом объеме;
3. когда экономически покупателю приобретения товаров у разных компаний равнозначны.

Анализ этих четырех групп факторов позволяет оценить привлекательность отрасли и целесообразность ведения в ней бизнеса.

Выводы по главе 2

Оценка конкурентоспособности предприятия применяется с целью разработки стратегии по повышению конкурентоспособности, поиска контрагентов для совместной деятельности, разработки программ входа на новые рынки сбыта, а также инвестиционной деятельности.

Проведение анализа конкурентоспособности преследует цели выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов, определения в совокупной оценке сильных и слабых конкурентов, выбора стратегий, направленных либо на атаку, либо на защиту. Все из них можно разделить на аналитические (рейтинговая оценка, оценка по бальной системе, методы оценки конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли, потребительской стоимости, теории эффективной конкуренции, МКОТС, др.) и графические (многоугольник конкурентоспособности, матрица БКГ, Модель «привлекательность рынка - преимущества в конкуренции», матрица Портера, др.).

SWOT-анализ - самый распространённым метод комплексного изучения внешней и внутренней среды предприятия, позволяющий разработать ряд стратегических действий, направленных на укрепление

конкурентных позиций организации. Анализу подлежат сильные и слабые стороны организации (положительные и отрицательные внутренние факторы) и возможности и угрозы (факторы внешней среды). Собранные данные представляются в виде таблицы. Затем проверяется действительность сильных сторон (затем слабых) и их влияние на конкурентоспособность продукции и величину прибыли. Далее проверке подлежит действительность возможностей и угроз повлиять на прибыль предприятия и конкурентоспособность. По результатам проведенного анализа разрабатывается стратегия конкуренции.

Действенным методом является также и метод оценки конкурентной среды предприятия на основе модели «пяти сил» конкуренции М. Портера, ставящей целью оптимальное управление капиталом фирмы с учётом главного фактора - конкурентных сил рынка. Модель Портера рассматривает следующие угрозы: угроза появления потенциальных конкурентов, угроза товаров заменителей, - и силы: сила и власть поставщиков, сила и власть покупателей. Анализ этих четырех групп факторов позволяет оценить привлекательность отрасли и целесообразность ведения в ней бизнеса.

3. Анализ и стратегические пути конкурентоспособного развития малого коммерческого предприятия ООО «Акб-сервис»

3.1. Характеристика предприятия, оценка его внутренней среды

Общество с ограниченной ответственностью «Акб-сервис» было основано в 1996 году, как компания по оптовой и розничной продаже аккумуляторных батарей на территории Свердловской области и всего Уральского региона. Реквизиты: 620137 г.Екатеринбург, ул. Гагарина, д.27, литер А, пом.21

ООО «Акб-сервис», являясь юридическим лицом, имеет в своей собственности имущество, которым оно отвечает по своим обязательствам. Компания может от своего имени приобретать или осуществлять имущественные или неимущественные права, а так же несет обязанности истца или ответчика в суде.

Компания имеет расчетный счет в банке, круглую печать со наименованием фирмы, штампы, бланки и другие реквизиты.

Учредители компании: Лесик Николай Васильевич и Киселев Сергей Семенович. Учредительный капитал составляет 5 миллионов рублей.

Компания имеет 12 розничных магазинов (Автоаккумуляторы) и 3 сервисных центра в Екатеринбурге, также компания имеет оптовый склад, оборудованный погрузочно-разгрузочной техникой.

Поставщиками ООО «Акб-сервис» являются такие компании как Тубор(завод«TUBOR»), НПО«Катод», ЗАО МПКФ «Алькор», Тюменский Аккумуляторный Завод (ТАЗ), компания «БатБаза», Автоюнион-Бат, компанияЭнергон, BannerBatterien, ExideTechnologies, др.

Также у компании развита большая партнерская сеть, более 300 компаний Уральского региона. Перечислим некоторые из них: ООО «ЕвразХолдинг», ОАО «НТМК» (Нижнетагильский Metallургический

Комбинат), ООО «СУАЛ» (Богословский Алюминиевый Завод), ООО «Виз-Сталь», ОАО «Свердловэнерго», ОАО «ЛУКОЙЛ», ООО «Металлайн», ОАО «МТС» (МобильныеТелеСистемы), ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ОАО «Российские Железные Дороги», ОАО «Ростелеком», ЕМУП «Тепловые сети», ГОУ ВПО «УГТУ УПИ», ГУВД Свердловской области.

Главная задача компании «Акб-сервис» - это получение максимальной прибыли, осуществляя коммерческую деятельность не противоречащую действующему законодательству РФ.

Основной вид деятельности компании: розничная торговля автомобильными и мотоциклетными аккумуляторами, а также прочими автомобильными товарами. На сегодняшний день ассортимент компании насчитывает более 200 наименований, в том числе: автомобильные, мотоциклетные, лодочные аккумуляторы, масла, фильтры, клеммы, автолампы, автохимия, зарядные, предпусковые устройства и т.д. (Рисунок 5). В планах компании увеличить количество торговых точек и занять большую долю рынка.

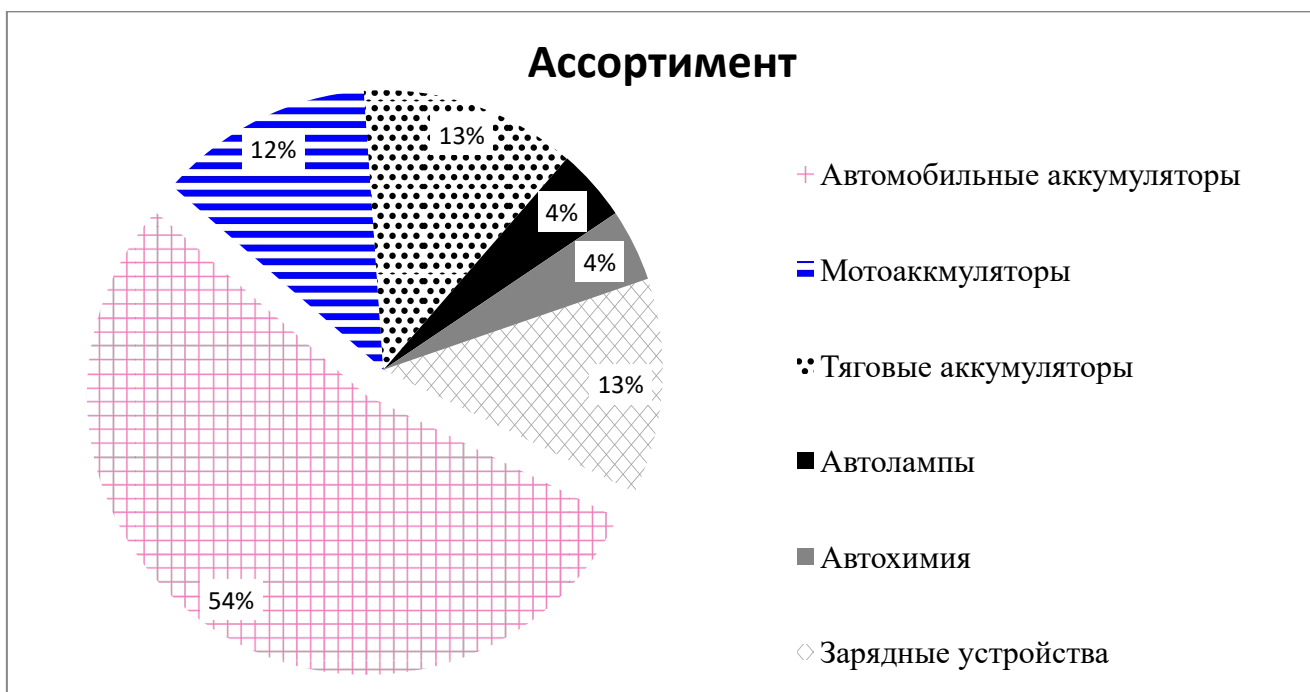


Рисунок 5 - Ассортимент продукции ООО «Акб-сервис»

Товар, продвигаясь к потребителю, проходит несколько стадий: транспортировку, складирование, позиционирование в магазинах розничной торговли. Реализация товара происходит оптом или в розницу через свободный рынок.

В настоящее время численность работников компании составляет 73 человека. Текучесть кадров в ООО«Акб-сервис» составляет 11 - 13%. Этот показатель указывает на хороший социально-психологический климат и благоприятные условия труда. Организационная структура ООО «Акб-сервис» показана на рисунке 6. Данная структура позволяет эффективно распределять функции внутри предприятия.

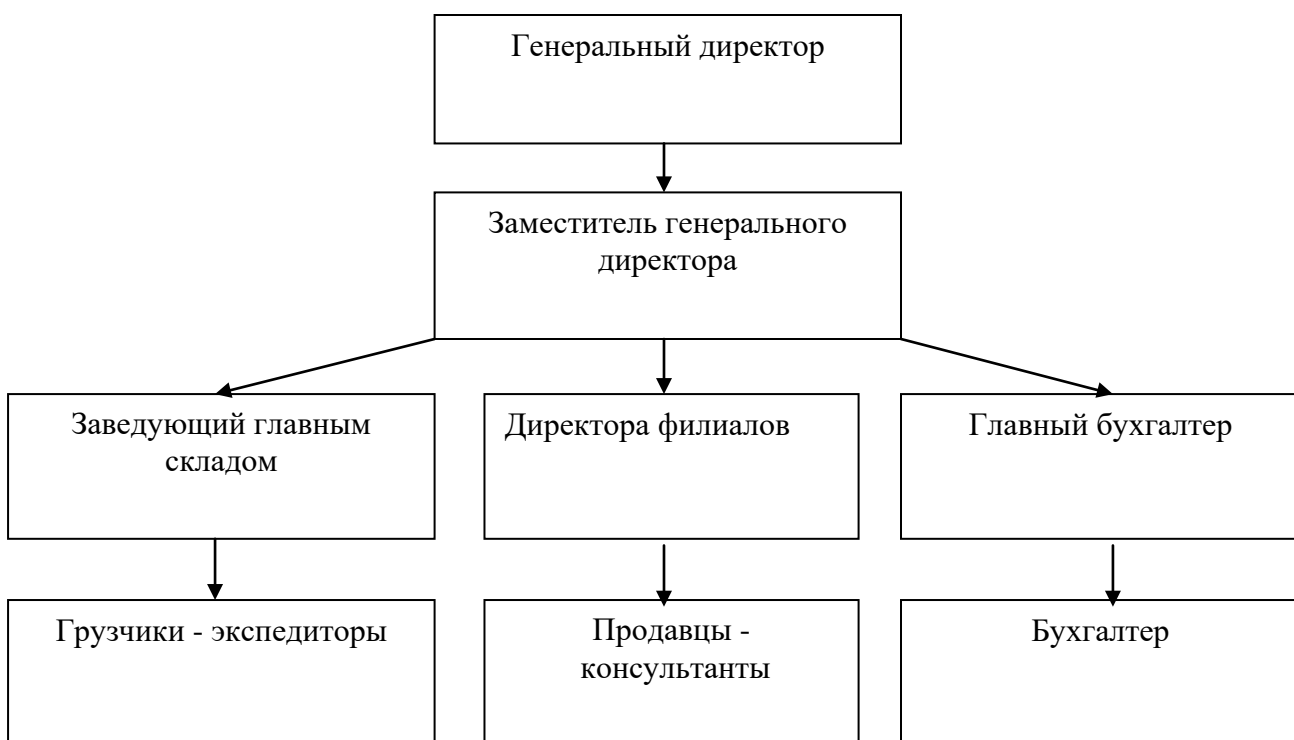


Рисунок 6 - Организационная структура ООО «Акб-сервис»

Предприятие «Акб-сервис» реализует свои товары на территории преимущественно в г. Екатеринбург и имеет только одного крупного конкурента. Т.е на рынке аккумуляторных батарей в Екатеринбурге существует олигополия среди двух крупных фирм-конкурентов : ООО«Акб-сервис» и ООО «Аккумуляторный мир».

Для оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Акб-сервис» в работе используется метод SWOT-анализа. Как уже было сказано, на начальном этапе анализа выявлению подлежат сильные и слабые стороны организации, а также факторы внешней среды, а именно возможности и угрозы развития предприятия, с последующим представлением результатов в виде таблицы. Анализ выбранного предприятия позволил выявить сильные и слабые стороны исследуемого предприятия. Результаты представлены в таблице (Таблица 11).

Таблица 11 - Сильные и слабые стороны ООО «Акб-сервис»

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Известность марки реализуемого товара; 2. Высокий уровень подготовки рабочего персонала и качества обслуживания 3. Удобное расположение торговых точек 4. Высокая скорость реакции на изменения условий рынка 5. Гибкая система скидок, акции 6. Все торговые точки являются собственностью компании. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие цены 2. Низкая рекламная нагрузка 3. Отличие цен между интернет - магазином и розничным на один и тот же товар. 4. Нет оператора call-центра. 5. "Неприживающиеся" название магазинов.

Далее рассмотрим сильные и слабые стороны предприятия ООО«Акб-сервис» подробно и то как они могут влиять на конкурентоспособность.

Сильные стороны:

1. *Известность марки реализуемого товара.* Предприятие «Акб-сервис» занимается реализацией аккумуляторных батарей известных марок, таких как Banner, FurukawaBattery, OptimaBattery, Exide, которые поставляются на мировые концерны производителей автомобилей: Toyota, BMW, Scoda и др., в отличии от конкурента. Это является сильной стороной, так как потребитель склонен выбирать и покупать знакомую и проверенную

им ранее продукцию, а следовательно это повышает прибыль предприятия и его конкурентоспособность.

2. *Высокий уровень подготовки рабочего персонала и качества обслуживания.* Новые продавцы - консультанты, перед приемом на работу, проходят обязательное обучение длительностью 1-3 месяца в главном офисе компании. За это время продавцы получают полный комплекс знаний об аккумуляторах и практические навыки работы с клиентами.

3. *Гибкая система скидок.* Возможность предоставлять скидки клиентам на любой товар по накопительной скидочной карте - 5%; для постоянных покупателей - 7%; для особых заказчиков, возможность приобрести товар по оптовой цене. Также можно при покупке нового аккумулятора получить скидку до 20% от стоимости, сдав старый.

4. *Удобное расположение магазинов.* У предприятия ООО «Акб-сервис» целая сеть магазинов, которые расположены в каждом районе города. Это облегчает потенциальным покупателям поиск и возможность добраться до ближайшего магазина за короткий промежуток времени.

5. *Все торговые точки являются собственностью компании.* Каждый магазин ООО «Акб-сервис» является собственностью компании. Преимущества в том, что нет обязательств перед арендодателями, а это снижает уровень затрат. Окупаемость каждого магазина составила в среднем 5 лет, т.е такой подход в долгосрочной перспективе очень выигрышный и повышает конкурентоспособность предприятия.

6. *Высокая скорость реакции на изменения условий рынка.* Руководство фирмы тщательно анализирует изменения условий рынка и реагирует на них должным образом.

Слабые стороны:

1. *Высокие цены.* Предприятие устанавливает высокие цены на свою продукцию. Высокая цена на товар заставляет покупателя искать похожий товар в другом месте. А так как цена выше, чем у конкурента, то вероятнее всего, покупатель сделает покупку именно у него.

2. *Низкая рекламная нагрузка.* Предприятие использует небольшие средства на рекламу. Как результат - плохая известность в широких кругах потребителей.

3. *Отличие цен между интернет - магазином и розничным на один и тот же товар.* У потребителей, которые проанализировали ассортимент продукции компании перед походом в магазин, возникают вопросы о разнице цен на некоторые позиции товаров. (В интернет магазине цены ниже, чем в розничном магазине). Такой подход снижает мотивацию к покупке клиентов и чаще всего сделка срывается. А это также отражается на имидже и прибыльности фирмы.

4. *Отсутствие оператора call-центра.* Без оператора call-центра увеличивается нагрузка на телефонную сеть предприятия и как следствие - плохое качество связи. Также затрудняется соединение покупателя с конкретным, его интересующим магазином.

5. *"Неприживающиеся" название магазинов.* Название магазина "автоаккумуляторы" не приживается у покупателей, в отличии от более запоминающего названия магазинов конкурента - «Аккумуляторный мир» . Это заставляет покупателей обращаться за вторичной по именно в более запоминающиеся магазины.

3.2. Оценка угроз и возможностей внешней среды предприятия

Следующий шаг анализа конкурентоспособности, как уже говорилось, это оценка возможностей и угроз. Рассмотрим возможности и определим угрозы функционирования предприятия «Акб-сервис», которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Возможности и угрозы «Акб-сервис»

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1	2
	1. Расширение сферы влияния 2. Расширение ассортимента продукции 3. Реклама 4. Поставщики 5. Поддержка правительства 6. Улучшение уровня жизни населения 7. Снижение налогов и пошлин 8. Неудачное поведение конкурентов	1. Нестабильная экономическая ситуация 2. Повышение цен на сырье 3. Снижение цен со стороны конкурента 4. Рост налогов и пошлин 5. Усиление конкуренции

К числу основных возможностей предприятия были отнесены следующие:

1. Расширение сферы влияния. Открытие торговых точек в большем количестве городов региона.
2. Расширение ассортимента продукции. Расширение ассортимента позволит удовлетворять больше потребностей покупателей, а следовательно поспособствует увеличению продаж и прибыли предприятия.
3. Реклама. Достаточная известность позволит выйти на новые рынки.
4. Поставщики. Ведение дел с поставщиками на более выгодных условиях позволит уменьшить затраты и повысить конкурентоспособность продукции.
5. Поддержка правительства. Различные фонды поддержки малого бизнеса и т.д.

6. Улучшение уровня жизни населения. Рост уровня жизни населения позволит повысить уровень платежеспособности, а следовательно, рост потребительской активности и увеличение продаж.

7. Снижение налогов и пошлин.

8. Неудачное поведение конкурентов. Данная ситуация позволит использовать временное преимущество и переманить клиентов на свою сторону.

Следом за оценкой возможностей была проведена оценка основных угроз развития предприятия ООО «Акб-сервис», среди них:

1. Нестабильная экономическая ситуация. Высокие темпы роста инфляции, санкции, нестабильность курса национальной валюты и т.д.

2. Повышение цен на сырье. Спровоцирует повышение цен на рынке, а следовательно платежеспособность потенциальных покупателей.

3. Снижение цен со стороны конкурента. Спровоцирует снижение продаж и прибыли.

4. Рост налогов и пошлин.

5. Усиление конкуренции. Приход на рынок новых компаний-конкурентов.

Заметим, что некоторые угрозы и возможности представляют обратно противоположные процессы, не зависящие напрямую от действий компании (экономическая ситуация в стране, налогообложение, действия конкурирующих компаний, др.).

Теперь на основе анализа сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз предприятия составим матрицу свот-анализа (Таблица 13).

Таблица 13 - Матрица SWOT-анализа предприятия «Акб-сервис»

		Возможности	Угрозы
		<p>1. Расширение сферы влияния.</p> <p>2. Расширение ассортимента продукции.</p> <p>3. Реклама.</p> <p>4. Поставщики.</p> <p>5. Поддержка правительства.</p> <p>6. Улучшение уровня жизни населения.</p> <p>7. Снижение налогов и пошлин.</p> <p>8. Неудачное поведение конкурентов.</p>	<p>1. Нестабильная экономическая ситуация.</p> <p>2. Повышение цен на сырье.</p> <p>3. Снижение цен со стороны конкурентов.</p> <p>4. Рост налогов и пошлин.</p> <p>5. Усиление конкуренции.</p>
Сильные	<p>1. Известность марки реализуемого товара.</p> <p>2. Высокий уровень подготовки рабочего персонала и качества обслуживания.</p> <p>3. Удобное расположение торговых точек.</p> <p>4. Высокая скорость реакции на изменения условий рынка.</p> <p>5. Гибкая система скидок, акции.</p> <p>6. Все торговые точки - собственность компании.</p>	<p>"Сила и возможности"</p> <p>1. Выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств.</p> <p>2. Достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки.</p> <p>3. Квалификация персонала, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий, дадут возможность успеть за ростом рынка.</p> <p>4. Четкая стратегия позволит использовать все возможности.</p>	<p>"Сила и угрозы"</p> <p>1. Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов повлияют на проведение стратегии.</p> <p>2. Появление конкурентов вызовет расходы финансовых ресурсов.</p> <p>3. Известность защитит от товаров-заменителей и добавит преимуществ в конкуренции.</p> <p>4. Качественный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.</p>
Слабые	<p>1. Высокие цены</p> <p>2. Низкая рекламная нагрузка</p> <p>3. Отличие цен между интернет - магазином и розничным на один и тот же товар.</p> <p>4. Нет оператора call-центра.</p> <p>5. "Неприживающиеся" название магазинов.</p>	<p>"Слабость и возможность"</p> <p>1. Плохая рекламная политика создаст затруднения при входе на новые рынки, увеличения ассортимента.</p> <p>2. Отличие цен повышает прибыльность предприятия за счет неосведомленных потребителей.</p> <p>3. Снижение затрат на оплату труда сотрудника call-центра.</p>	<p>"Слабость и угрозы"</p> <p>1. Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли.</p> <p>2. Непродуманная рекламная политика не привлечет потенциальных потребителей.</p> <p>3. Снижение снизит барьеры на вход в отрасль, а это угроза появления новых конкурентов.</p>

Далее проведем анализ предприятия с помощью модели 5 сил Портера.

Сила 1. Угроза появления новых конкурентов. Рынок продажи автомобильных аккумуляторов находится на стадии активного роста, также как и рынок автомобилей. Таким образом, в виду наличия роста спроса на автомобили растет спрос на автомобильные аккумуляторы и вероятность появления новых конкурентов в отрасли остается высокой. Однако на данный момент существуют высокие барьеры выхода в отрасль, в связи с высокими ценами на сырье для производства аккумуляторов, а также затруднением поиска поставщиков. Угроза появления новых конкурентов: средняя

Сила 2: угроза появления товаров-заменителей. Угроза появления на рынке аккумуляторов новых видов батарей, которые будут соответствовать уровню уже существующих на рынке батарей, но по более низкой цене. Угроза появления товаров-заменителей высокая.

Сила 3: способность покупателей диктовать свои условия. Основными потребителями услуг ООО «Акб-сервис» являются частные лица. В настоящее время потребитель все больше обращает внимание на наличие гибкой ценовой политики предприятия, поэтому степень влияния этого фактора оценивается как высокая, так как на предприятии довольно высокие цены на товар.

Сила 4: способность поставщиков диктовать свои условия. В настоящее время основными поставщиками ООО «Акб-сервис» являются: Тубор (завод «TUBOR»), ЗАО МПКФ «Алькор», Тюменский Аккумуляторный Завод (ТАЗ) и др. Так как предприятие совершает закупки в большом объеме, то это позволяет диктовать свои условия поставщикам. В связи с этим угроза поставщиков оценивается как низкая.

Сила 5.: соперничество между конкурентами внутри отрасли. Рынок услуг по продаже автомобильных аккумуляторов находится на стадии насыщения. Анализ конкурентной среды показал высокий уровень

конкуренции на рынке, что говорит о необходимости внедрения новых продуктов, не имеющих аналогов на рынке.

Характеристика основного конкурента ООО «Акб-сервис»:

Основным конкурентом на рынке аккумуляторов в Екатеринбург является ООО «Аккумуляторный мир» . Юридический адрес: 620137, г. Екатеринбург, ул. Аппаратная, 3. Сеть розничных магазинов «Аккумуляторный мир» предоставляет услуги по продаже аккумуляторных батарей, а также услуги мелкого ремонта автомобилей: замена масла, тормозных колодок и т.д. Обладает большим ассортиментом аккумуляторных батарей, преимущественно отечественных производителей, а также большим выбором автомасел, фильтров и т.д. Отличительной особенностью компании является низкий уровень цен и расширенная гарантия на свои товары. Более 10 торговых точек ориентированных в г. Екатеринбурге.

Результаты сравнительного анализа ООО «Акб-сервис» и ООО «Аккумуляторный мир» представлены в виде таблиц.(Таблица 14, Таблица 15)

Таблица 14 - Анализ конкурентоспособности ООО «Акб-сервис» и конкурента

Степень значимости (доля единицы)	Показатель	Оценка в баллах	
		ООО «Акб-сервис»	ООО «Аккумуляторный мир»
0,1	Широта ассортимента	5	4
0,2	Уровень цен	3	5
0,05	Использование информационных технологий	1	3
0,25	Качество услуг	5	3
0,2	Реклама	1	2
0,2	Доля на рынке	4	4
1	Итого	19	21

Таблица 15 - Взвешенная оценка конкурентоспособности ООО «Акб-сервис» и конкурента

Степень значимости (доля единицы)	Показатель	Оценка в баллах	
		ООО «Акб-сервис»	ООО «Аккумуляторный мир»
0,1	Широта ассортимента	0,5	0,4
0,2	Уровень цен	0,6	1
0,05	Использование информационных технологий	0,05	0,15
0,25	Качество услуг	1,25	0,75
0,2	Реклама	0,2	0,4
0,2	Доля на рынке	0,8	0,8
1	Итого	3,4	3,5

Определяется по графе 1, умноженной поочередно для каждого предприятия на графы 1,2...6.

На основании полученных данных построим многоугольник конкурентоспособности (Рисунок 7)

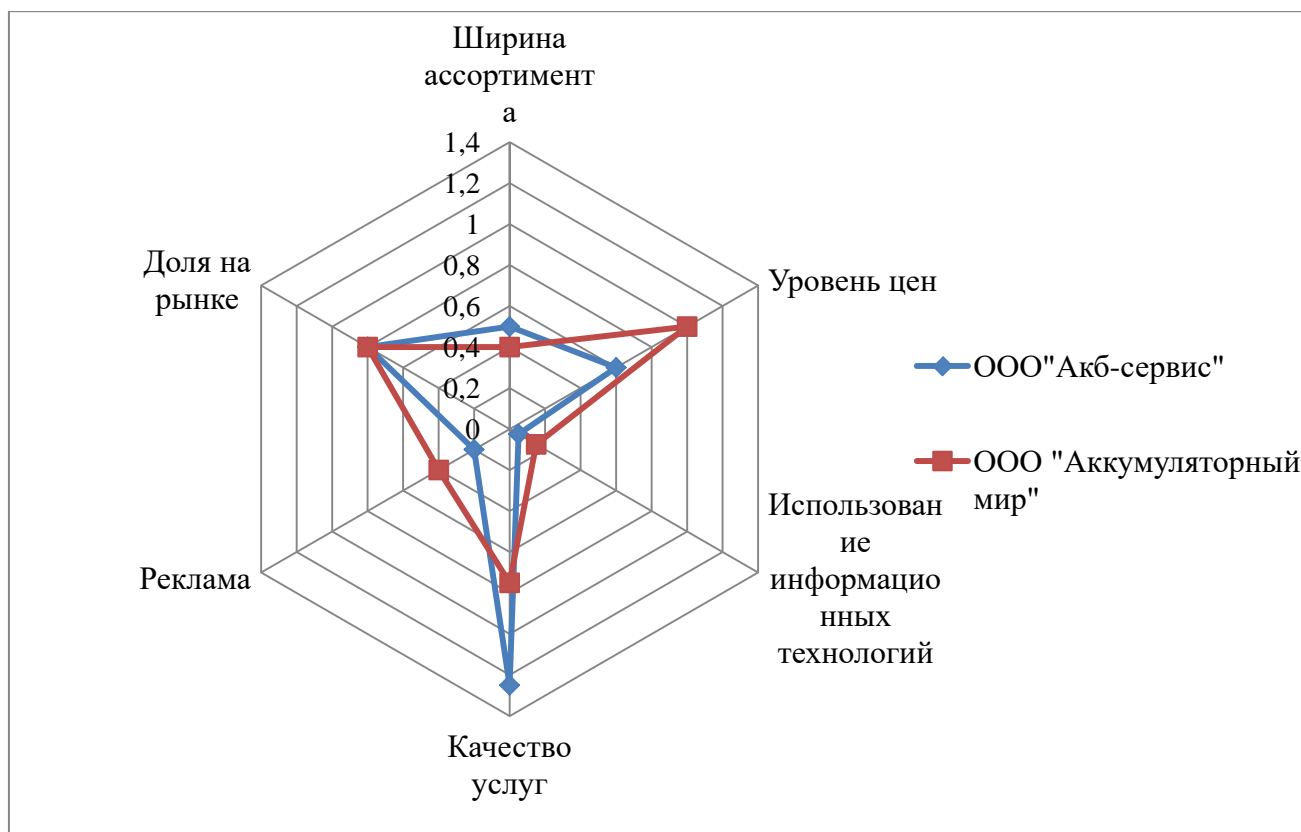


Рисунок 7 - Многоугольник конкурентоспособности

Анализ показал, что ООО«Акб-сервис» незначительно, но уступает ООО «Аккумуляторный мир» по характеристикам услуг и некоторым другим показателям. Однако опережает по качеству обслуживания и ширине ассортимента. Доля рынка у той и другой компании одинаковая.

3.3. Рекомендации по формированию и реализации стратегии конкурентоспособного развития предприятия

Из результатов анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия становится очевидной необходимостью разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Основной стратегией избираем стратегию расширения рынка.

Стратегия будет направлена на завоевание большей доли рынка путем увеличения количества торговых точек, а также усовершенствования информационных ресурсов.

Для того чтобы удовлетворить все потребности клиента, предлагается улучшить сайт организации, сделать его более информативным и красочным.

Предпосылки для улучшения сайта на предприятии ООО «Акб-сервис»:

1. Устаревание сайта. Интернет является динамичной средой и в ней меняется все, вплоть до моды на определенный дизайн до скорости и технической составляющей поисковых машин.

2. Неинформативный каталог по автомобилям. Каждой модели автомобиля соответствует определенная модель аккумулятора, с индивидуальными размерами, характеристиками и т.д. Если потенциальный клиент не сможет найти определенный вид аккумулятора на свой автомобиль, то он может просто уйти к конкуренту.

3. Отсутствие компании в социальных сетях. В современном мире пользователи проводят огромное количество времени в социальных сетях и

порой, это единственное место, где потенциальный покупатель может узнать об организации и его услугах.

Развитие интернет - ресурса играет огромную роль в современном бизнесе. И говоря об интернет – коммерции, нельзя не затронуть те преимущества, которую она предоставляет покупателям и продавцам. Существует два фактора, позволяющие покупателям использовать именно интернет - ресурсы. Прежде всего это экономия времени покупателя, а также прямой контакт.

Эффективно функционирующий сайт позволит клиентам легко найти нужный товар и заказать его, не выходя при этом из дома. Также благодаря прямому контакту покупатель избавляет себя от общения с посредниками, а также от воздействия эмоциональных и убеждающих факторов.

Также грамотно налаженный информационный ресурс позволит компании сократить издержки на привлечение клиентов, а соответственно увеличить оборот компании.

Мероприятия по улучшению сайта позволят:

- укрепить имидж организации, увеличить количество продаж, укрепить конкурентные позиции;
- сократить издержки на привлечение клиентов;
- определить для сайта оптимальные рекламные мероприятия по продвижению его в сети интернет.

Кроме того эта стратегия, которая направлена на экстенсивный рост и на освоение новых рынков для уже существующих товаров и услуг, за счет привлечения новых покупателей к основной продукции.

Стратегия заключается в открытии новых торговых точек в близлежащих городах Екатеринбурга: таких как Верхняя Пышма, Первоуральск, Богданович. Так как компания обладает достаточно устойчивым положением на существующем рынке и добилась успеха в своей деятельности, то она может распространить свой опыт и на другие рынки.

Также в вышеперечисленных городах рынок аккумуляторных батарей не насыщен и существуют низкие барьеры на вход, а также эти области нуждаются в таком виде услуг.

Для реализации этой стратегии необходимо повысить осведомленность продукции компании у новой целевой группы покупателей, т.е. проводить качественную рекламную политику. Для этого нужно использовать недорогие местные охватные медиа, таких местное радио или телевидение. Также компания обладает уникальными продуктами на рынке и должна акцентировать внимание потенциальных покупателей именно на этом.

Стратегия позволит снизить долю рынка конкурента на рынке и повысить свою, а соответственно увеличить объем прибыли и снизить издержки. Преимущество выбранной стратегии - низкие риски в случае неудачного развития филиала в новом сегменте рынка.

Выводы по главе 3

В 3 главе приведена краткая история и условия функционирования предприятия ООО «Акб-сервис» , в частности, приведены цель и главные задачи компании, указан основной вид деятельности и рынки сбыта, рассмотрена организационная структура, перечислены партнеры и поставщики и т.д.

Для оценки конкурентоспособности предприятия был проведен SWOT-анализ деятельности предприятия, а именно рассмотрены сильные и слабые стороны компании, возможности и основные риски. К сильным сторонам предприятия относятся следующие: известность марки реализуемого товара; высокий уровень подготовки рабочего персонала и качества обслуживания; удобное расположение торговых точек; высокая скорость реакции на изменения условий рынка; гибкая система скидок, акции; нахождение всех торговых точек в собственности компании. Слабые стороны представлены

высокими ценами, низкой рекламной нагрузкой, отличием цен между интернет - магазином и розничным на один и тот же товар, отсутствием оператора call-центра, «неприживающимся» названием магазинов.

На следующем этапе были оценены возможности и угрозы. Основные возможности предприятия связаны с расширением сферы влияния и ассортимента продукции, повышением рекламной нагрузки, изменением условий ведения дел с поставщиками. Остальные возможности представлены повышением уровня поддержки правительства, улучшением уровня жизни населения, снижением налогов и пошлин. неудачным поведением конкурентов и т.д. При этом был выделен ряд угроз, среди них нестабильная экономическая ситуация, повышение цен на сырье, снижение цен со стороны конкурента, рост налогов и пошлин, усиление конкуренции.

Также в этой главе был проведен анализ предприятия с помощью модели 5 сил Портера. В ходе анализа выявлена средняя угроза появления новых конкурентов, высокая угроза появления товаров-заменителей, высокая степень влияния гибкой ценовой политики, низкая угроза поставщиков. Также анализ конкурентной среды показал высокий уровень конкуренции на рынке, что обусловило необходимость дальнейшего анализа основного конкурента предприятия на рынке аккумуляторов в Екатеринбурге -ООО «Аккумуляторный мир» . На основании полученных по ходу проведения анализа данных был построен многоугольник конкурентоспособности. Анализ показал, что при одинаковой доле рынка ООО«Акб-сервис» уступает ООО «Аккумуляторный мир» по характеристикам услуг и некоторым другим показателям, однако опережает по качеству обслуживания и ширине ассортимента.

В связи с полученными результатами была разработана стратегия повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Акб-сервис», содержащая 2 основных направления. Первое направление сосредоточено на совершенствовании информационного сервиса, а второе на повышении уровня доли рынка.

Заключение

Основное содержание полученных результатов исследования заключается в следующем:

Под конкурентоспособностью понимается умение видеть и прогнозировать ситуацию на рынке, использовать эти знания для производства и продвижения продукции, отвечающей запросам потребителей при аналогичной продукции на рынке и при максимально низких затратах на производство. Конкурентоспособным считается предприятие, функционирующее эффективно или предоставляющее потребителю конкурентоспособную продукцию. Конкурентоспособность проявляется на уровне товара, предприятия, отрасли, региона, страны. Факторы конкурентоспособности представлены факторами внешней и внутренней среды, оказывающими прямое воздействие на деятельность предприятия и поэтому подлежащими комплексному анализу.

К основным видам стратегий конкуренции предприятия, основывающихся на конкурентных преимуществах, относятся: стратегия лидерства на основе низких издержек, стратегия индивидуализации или дифференциации, стратегия наилучшей стоимости, стратегия концентрации на узком сегменте рынка основываясь на низкие издержки, стратегия концентрации на узком сегменте рынка основываясь на дифференцированность продукции.

Оценка конкурентоспособности предприятия применяется с целью разработки стратегии по повышению конкурентоспособности, поиска контрагентов для совместной деятельности, разработки программ входа на новые рынки сбыта, а также инвестиционной деятельности. Проведение анализа конкурентоспособности преследует цели выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов, определения в совокупной оценке сильных и слабых конкурентов, выбора стратегий, направленных либо на атаку, либо на защиту. Все из них можно разделить на аналитические

(рейтинговая оценка, оценка по бальной системе, методы оценки конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли, потребительной стоимости, теории эффективной конкуренции, МКОТС, др.) и графические (SWOT-анализ, многоугольник конкурентоспособности, матрица БКГ, Модель «привлекательность рынка - преимущества в конкуренции», матрица Портера, др.).

Для оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Акб-сервис» был проведен SWOT-анализ деятельности предприятия, анализ предприятия с помощью модели 5 сил Портера и анализ конкурентной среды. Анализ показал, что при одинаковой доле рынка ООО «Акб-сервис» уступает своему основному конкуренту ООО «Аккумуляторный мир» по характеристикам услуг, однако опережает по качеству обслуживания и ширине ассортимента.

С целью повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Акб-сервис» в ходе исследования нами была разработана стратегия повышения конкурентоспособности, заключающаяся в усовершенствовании информационного сервиса предприятия и повышении уровня доли рынка. Данная стратегия была одобрена для внедрения на предприятии.

Таким образом, поставленные задачи решены и исследование прошло успешно, цель достигнута.

Список использованных источников

1. Нормативно-правовые акты

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016) // «Собрание законодательства РФ», 05.12.1994, N 32. С. 3302

2. Монографии, брошюры, статьи, выступления

2. Букина Т.В., Зуева Е.Л. Пермский край – территория конкурентного развития: учеб. Пособие / Под научной редакцией Т.В. Букиной, Е.Л. Зуевой. Пермь, 2013. 152 с.

3. Карлоф Б. Деловая стратегия. / Б.Карлоф. М.: Экономика.

4. Кравцевич С. В. Историко-экономические взгляды на формирование представлений о конкуренции. Монография / Чита. РИК ЧитГУ, 2012. 146 с.

5. Маврина И.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Екатеринбург: УрФУ, 2014. 132 с.

6. Милль Дж.С. Основы политической экономии / Дж.С.Милль. М., 1980.

7. Мокроносов А.Г. Экономика отрасли. Учебное пособие для вузов. Екатеринбург: Издательство РГППУ, 2017. 217 с.

8. Мокроносов А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность. Учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. 194 с.

9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 3 издание. М: Альпина, 2010. 312с.

10. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./ Под ред. И с предисловием В.Д. Щетинина. М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с.

11. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов : пер. с англ. / Предисл. В. С. Афанасьева. М.: Эксмо, 2009. 960 с.

3.Материалы периодических изданий

12. Аганбегян А. Г. Необходимость рыночных реформ в стратегии социально-экономического развития России // Экономические стратегии. — 2012. — № 8. — С. 18-23.

13. Андреева Т.А. Интегрированная система процессов стратегического управления газовой кооперацией //Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 1 (45). С.22-28.

14. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Владыкина Л.Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономика региона. 2015. № 1. С.144-145.

15. Болодурина В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. №11. С. 3-22.

16. Букина Т.В. Конкурентоспособность регионов и ее роль в трансформационных процессах социэкономике. // Устойчивое развитие социэкономике регионов: сборник работ. – Пермь, 2012.

17. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А. С. Головачев. - Москва: Вышэйшая школа, 2012. - 320 с.

18. Калиева О.М.Эволюция научных взглядов на сущность конкурентоспособности в экономике// Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. № 1. С. 25-30.

19. Ковтун М.Е. Онтология понятия «конкуренция» в экономических исследованиях // Economics. 2016. № 1 (10). С.11-15.

20. Комлева Н.С. Конкурентоспособность промышленного предприятия и обоснование факторов ее повышения // Сборник научных трудов SWORLD. 2014. № 2. С.23-28.

21. Коротич, М. В. Оценка экономической конкурентоспособности малого города // ЭКО. - 2015. - №6 - С. 130 - 136.

22. Макарова Л.В., Тарасов Р.В., Акжигатова О.Ф. Методика оценки конкурентоспособности предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 2 (34). // URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31616> // (дата обращения: 29.05.2017).
23. Миндели Л. Э., Васин В. А. Государственно-частное партнерство как важнейший фактор развития национальной инновационной системы // Инновации. — 2014. — № 1.
24. Парамонов А. В. Отечественный рынок аудита и консалтинга в 2012 году // Аудитор. — 2013. — № 5. — С. 32-40.
25. Петров В. Анализ факторов, показателей и критериев, определяющих успех субъектов рынка в конкурентной борьбе на различных уровнях экономической деятельности (микро, мезо, макро, глобальном) // РИСК. 1999. № 4. С. 4-13.
26. Пичурин И.И. Конкуренция и сотрудничество в современной экономике // Журнал экономической теории. 2014. № 4. С.182-187.
27. Пострелова А. В., Маркин М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. 2013. №6. С. 398-402.
28. Пострелова, А. В.. Оценка конкурентоспособности предприятия / А. В. Пострелова, М. С. Маркин. – Казань: Молодой ученый, 2013. — №6. — С. 398-402.
29. Рузанов А.И., Рузанов П.А. Конкурентоспособность экономических систем различного уровня // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 3-2. С.594-598.
30. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. 2014. № 16. С.5-16.
31. Тарануха Ю.В. О категории «конкурентоспособность» // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2013. № 3. С.3-17.
32. Ферару Г.С., Плаксина Д.Г. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы // Современные технологии управления. 2012.

№12 (24). // URL: <http://sovman.ru/article/2415/> // (дата обращения: 30.05.2017).

33. Худякова Е.Г. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 6-3 (37). С.124-126.

34. Четыркина Н.Ю. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества // Креативная экономика. 2012. № 3 (63). С. 15-20.

35. Чиркунов О.А. Государство и конкуренция: Статьи. – М., 2012. – 240 с.

36. Яксанов Д.С. Роль конкурентоспособности в развитии промышленных предприятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 4 (48). С.80-83.

4. Отдельный том из многотомного издания

37. Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений: в 39-и т./ К.Маркс, Ф.Энгельс. Москва: Директ-Медиа. 2014. Т.2. 685 с.

5. Электронные ресурсы

38. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-organizacii.html>

39. Методика оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31616>

40. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis.shtml>

41. Финансовая энциклопедия. Конкурентоспособность [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.financialguide.ru>