

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ОПТОВО-РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001263
Золотухина Вячеслава Александровича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия.....	7
1.1 Сущность рыночной конкуренции, характеристика конкурентной среды предприятия.....	7
1.2 Конкурентная стратегия предприятия: понятие и виды.....	14
1.3 Особенности процесса разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия.....	27
Глава 2 Стратегический анализ деятельности предприятия оптово- розничной торговли «Автомаркет».....	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия оптово- розничной торговли и анализ реализуемой им стратегии.....	38
2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентной стратегии организации.....	65
2.3 Экономическая оценка эффективности предлагаемых рекомендаций.....	78
Заключение.....	91
Список литературы.....	94
Приложение.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы объясняется необходимостью повышения конкурентоспособности отдельных организаций, действующих внутри России для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности страны при выходе на международные рынки. Несмотря на то, что речь идёт о конкуренции отдельных стран, функционирующих на едином мировом рынке, залогом повышения конкурентоспособности этих стран по-прежнему остается повышение конкурентоспособности отдельных организаций, реализующих свою деятельность на их территории.

В настоящее время, по оценке ВЭФ, в рейтинге конкурентоспособности Россия занимает 66-е место из 142 возможных, находясь среди развивающихся стран. Причиной такого положения выступает не только серьезная отсталость промышленного комплекса РФ от уровня развитых стран, но и недостаточная развитость предприятий сферы услуг и стагнирующая система каналов сбыта. Между тем то, как функционируют предприятия, занимающиеся розничной и оптовой торговлей, определяет, будет ли реализована готовая продукция, в каком объеме и в какие сроки. Недосток прогрессивных отечественных торговых предприятий может привести к расширению и усилению влияния иностранных крупных торговых сетей, ассортимент которых в большей степени завязан на товарных линейках производства ЕС, США и Японии. Опыт иностранных торговых сетей, не первый год функционирующих в условиях глобальной конкуренции, с их широкой географией покрытия, экономией на издержках, высоким уровнем сервиса, активным использованием возможностей среды интернет и удобной системой доставки, позволит значительно потеснить отечественные предприятия сферы сбыта.

В случае такого сценария развития событий товары, производимые отечественными производителями и без того теряющиеся на фоне иностранных брендов рискуют дополнительно потерять несколько рыночных

позиций, что приведет к увеличению конкурентного отставания продукции РФ на мировой арене, не говоря уже о серьезном ущербе малому и среднему бизнесу, построенному на оказании торговых услуг.

В условиях столь жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную конкурентную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В сложившейся ситуации разработка удачной конкурентной стратегии предприятия становится залогом эффективной деятельности предприятия в условиях рынка и социально-экономического благополучия страны в условиях глобализации.

Объектом исследования является организационно-экономическая деятельность оптово-розничного предприятия «Автомаркет».

Предмет исследования - конкурентные преимущества в деятельности предприятия оптово-розничной торговли.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка стратегических рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности оптово-розничного предприятия «Автомаркет» и оценка их финансово-экономической эффективности.

Для достижения данной цели был выявлен ряд **задач**, которые будут решены в работе:

1. исследовать основные теоретические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия;
2. проанализировать организационно-экономическую деятельность предприятия;
3. разработать конкурентоспособную стратегию предприятия оптово-розничной торговли «Автомаркет»;
4. оценить финансово-экономическую эффективность от реализации предложенных рекомендаций.

Теоретико-методологической базой исследования настоящего исследования составляют труды в монографических и периодических изданиях, таких отечественных и зарубежных авторов, работающих в области посвященной развитию теории организации, вопросам маркетинга и стратегического управления, как: Траут Дж., Портер М., Мескон М., Ансофф И., Котлер Ф., Виханский О.С., Винокуров В.А., Фатхутдинов Р.А., Барсукова А.В., Азоев Г.Л., Аристов О.В., Забелин П.В., Бескровная А.В., Карпов А.Л. и других.

Эмпирической базой исследования послужила официальная юридическая и финансово-экономическая документация предприятия оптово-розничной торговли «Автомаркет»: Устав общества, отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс, отчет о движении денежных средств, заключения аудиторских проверок, экспертные опросы, а также результаты маркетинговых исследований предприятия.

В рамках данного исследования были использованы как общенаучные **методы исследования**, так и частные методы исследования, присущие отдельным научным дисциплинам. В ходе работы были использованы возможности количественных и качественных методов анализа: контент-анализ документов, системный анализ, структурно-функциональный и структурно-динамический анализы, а также анализ бизнес процессов. Помимо кабинетных исследований, для написания раздела по анализу конкурентных преимуществ предприятия использовались данные, полученные путем проведения полевых исследований: интервью с экспертами, применение метода экспертных оценок.

Практическая значимость. В рамках данной работы обобщены имеющиеся научные подходы к разработке конкурентной стратегии предприятия. Авторами была проанализирована внутренняя и внешняя среда предприятия и дана характеристика его текущей конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, сильных и слабых сторон. В рамках третьей главы на основании проведенного анализа были выдвинуты стратегические

рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности предприятия оптово-розничной торговли «Автомаркет» и просчитан финансово-экономический эффект от их реализации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия

1.1 Сущность рыночной конкуренции, характеристика конкурентной среды предприятия

Существует ряд факторов, формирующих рыночные механизмы и оказывающих влияние на функционирование отдельных хозяйствующих субъектов. Эти рыночные факторы могут быть отображены в виде целого спектра количественных и качественных показателей экономического развития, призванных отразить позицию и характер поведения анализируемой организации на том или ином целевом рынке. Маркетинговой теорией к основным таким факторам отнесены: спрос, предложение, рыночное пространство, время и уровень конкуренции.

Никто не отрицает роль таких столпов рыночной экономики, как факторы спроса и предложения, равно как и непозволительным является пренебрежение пространственно-территориальными особенностями рынка и планированием всех маркетинговых процессов во времени, но по мере ускорения информационных, коммуникационных и финансовых процессов, роста потребительских предпочтений и стирания границ вследствие глобализационных тенденций, конкурентный фактор зачастую становится во главе угла успешного развития фирмы, подчиняя производителей и поставщиков диктату потребителя.

Подобная роль конкуренции в первую очередь связана с узловыми проблемами развития экономики. Здоровая конкуренция обеспечивает перелив капиталов от менее эффективных к более эффективным отраслям хозяйства и видам деятельности [22, с. 31]. Именно конкуренция в наши дни становится самой специфической и сильной составляющей рыночного механизма, служит оптимизации обмена и подчинению производства запросам потребителей. Конкуренция позволяет выявить реальное потребительское значение произведенных продуктов, их соответствие желаниям и

предпочтениям людей. В данном отношении конкуренция служит одним из главных инструментов определения того, какие вещи следует считать благом, затрачивать на их производство силы и средства не только конкретной организации, но и общества в целом. Конкуренция в капиталистическом обществе становится фундаментом для обеспечения свободы выбора, а это весьма важный момент обеспечения личных свобод, формирования человеческой личности как иерархии ценностей.

Конкуренция может возникать в любой сфере общественной жизни, и в базовом своём понимании выступает как соперничество между различными членами социума, как на межличностном, так и на межгрупповом и организационном уровне. Однако наибольший интерес в рамках данной работы представляет понятие рыночной конкуренции, которое трактуется как состязание между производителями (продавцами) товаров, а в общем случае – между любыми экономическими, рыночными субъектами за лучшие условия производства, купли и продажи товара. Таким образом, конкурентная борьба зачастую выражается в борьбе за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли и других выгод.

Выделяют три основных вида конкуренции [40, с. 81]:

- функциональную, возникающую между разными товарами/услугами, удовлетворяющими одну и ту же потребность. К примеру, автомобильные и железнодорожные перевозки;
- видовую, возникающую между товарами/услугами одного вида, но имеющими, по крайней мере, одно существенное отличие. К примеру, автомобили с различной мощностью двигателя;
- предметную, выступающую как конкуренция между товарами разных производителей, имеющих практически одинаковые свойства.

Р. Макконел и Л. Брю считают, что обязательными условиями конкуренции является наличие большого числа покупателей и продавцов любого конкретного продукта или ресурса, а также свобода для покупателей и продавцов выступать на тех или иных рынках или покидать их. В известном

смысле, конкуренция – двигатель прогресса. Монополизм ведет к стагнации, застою, способствует развитию диктаторских тенденций в экономике, подчинению потребителей эгоистичным интересам бизнеса. Существование независимых конкурентов заставляет предпринимателя с большим уважением относиться к запросам потребителей из опасения, что они станут клиентами конкурентов. Конкуренция – свойство, присущее развитой рыночной экономике, поэтому еще раз подчеркнем, что именно свободная конкуренция товаропроизводителей является одним из основополагающих принципов социально-экономического благополучия капиталистического общества.

В итоге к основным функциям конкуренции можно отнести [51, с. 49]:

- обеспечение нацеленности производителя на запросы потребителя, без чего нельзя получить прибыль;
- стимулирование роста эффективности производства, обеспечивающее «выживание» производителей;
- дифференциация товаропроизводителей (одни выигрывают, другие остаются при своем, третьи – разоряются);
- давление на производство, распределение ресурсов между отраслями народного хозяйства в соответствии со спросом и нормой прибыли;
- ликвидация неконкурентоспособных предприятий (их продажа, слияние, преобразование);
- стимулирование снижения цен и повышения качества товаров.

Уровень конкурентной борьбы во многом зависит от «жизненного цикла», в процессе которого происходит движение продукции от ее основания до снятия с производства.

Конкуренция проявляет себя в неодинаковой степени в зависимости от размеров фирм и их количества, в различных отраслях, при различных внешних обстоятельствах и в разных формах, именно поэтому перед каждым отдельным хозяйствующим субъектом, желающим вести успешную экономическую деятельность на выбранном рынке, стоит задача анализа окружающей его конкурентной среды. Конкурентная среда это условия, в

которых производители товаров и услуг ведут борьбу за потребителя, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке. Состояние конкурентной среды и действия конкурентов влияют на маркетинговые решения компании, ее планы и политику.

Деятельность по анализу конкурентной среды, как правило, инициируется с целью генерирования специализированных маркетинговых данных для ответа на управленческие вопросы [29, с. 244]:

- какие хозяйствующие субъекты, функционирующие на рынке, являются конкурентами компании;
- какую долю рынка занимает каждый из конкурентов;
- какие маркетинговые мероприятия и программы применяют конкуренты (степень их результативности);
- как конкуренты реагируют на маркетинговую деятельность компании;
- на какой стадии жизненного цикла находятся товары конкурентов;
- в каком финансовом положении находятся конкуренты, их организационная структура и качество управления;
- какова маркетинговая стратегия конкурентов, и каких подходов они придерживаются в борьбе за рынок.

В зависимости от того, кто контролирует цены, различают три вида конкурентных сред:

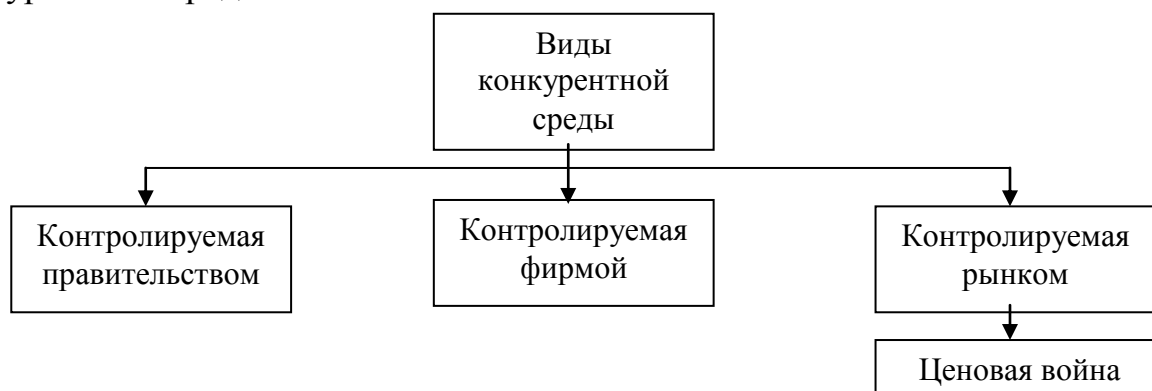


Рисунок 1.1.1 – Виды конкурентной среды

Среда, где цены контролируются рынком, отличается высокой степенью конкуренции, а также сходством товаров и услуг. Именно здесь фирме важно

правильно установить цены, так как завышенные цены оттолкнут покупателей и привлекут их к конкурирующим фирмам, а заниженные не обеспечат условий деятельности.

Среде, цены в которой контролируются фирмой, присущи ограниченная конкуренция, различия в товарах и услугах. В этих условиях фирмам проще функционировать, получая высокие прибыли, так как их продукция вне конкуренции. И при высоких, и при низких ценах на свою продукцию фирмы находят покупателей на рынке, выбор цены зависит только от стратегии и целевого рынка.

Среда, где цены контролируются правительством, распространяется на транспорт, связь, коммунальные услуги, ряд продовольственных товаров. Правительственные организации, уполномоченные контролировать цены, устанавливают уровень цен после всестороннего изучения информации от всех заинтересованных в данном товаре сторон – потребителей и производителей.

Цель проведения исследования конкурентной среды – изучение позиций и возможностей фирм-конкурентов. По сути дела, разговор идет о сборе и анализе информации о потенциале фирм-конкурентов и уровне его использования. Имеются в виду характеристика конкурентов и их продукции по таким параметрам, как [8, с. 165]:

- товары и услуги (качество, престиж торговой марки, упаковка, срок службы, гарантийный срок, уровень послепродажного обслуживания, технические характеристики, стиль, надежность, удобство в эксплуатации, универсальность, размеры и др.);
- цена (прейскурантная цена, условия предоставления скидок, размер скидок, условия расчетов, сроки платежей и др.);
- каналы распределения (наличие доставки товара, сети региональных складов, посредники, охват рынка каналами распределения и др.);
- продвижение (реклама, PR, стимулирование сбыта, личные продажи).

Изучение конкурентов не только дает компании представление о том, на каком рынке она работает, но и позволяет ей сравнить собственные показатели с показателями конкурентов. Такое сравнение весьма полезно, поскольку дает компании возможность определить, на каких направлениях она должна сосредоточить свои усилия и средства, чтобы добиться преимуществ перед конкурентами или ликвидировать свое отставание от них.

В классической модели конкурентной среды предприятия М. Портера, значение и сила влияния каждого из факторов конкуренции меняется от рынка к рынку и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и, в конечном счете, прибыльности бизнеса.

Таким образом, применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной окружающей среды, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил [42, с. 113]:

- попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью товаров заменителей;
- конкуренция между фирмами в отрасли;
- угроза появления новых конкурентов;
- рыночная власть поставщиков сырья и их средства воздействия;
- рыночная власть потребителей продукции и используемые ими средства воздействия.



Рисунок 1.1.2 – Модель конкурентных сил Портера определяющих конкуренцию в отрасли

Поставщики и покупатели, стараясь извлечь собственную выгоду, снижают прибыль фирмы. Конкуренция внутри отрасли также снижает прибыль фирмы, так как для поддержания конкурентных преимуществ, приходится увеличивать издержки (расходы на рекламу, организацию сбыта, и др.) или терять прибыль за счёт снижения цен.

Наличие товаров-заменителей уменьшает спрос и ограничивает цену, которую фирма может запросить за свой товар. С точки зрения входных барьеров, действие факторов, представленных в модели, во многом определяется, с одной стороны, наличием реальных и потенциальных конкурентов, с другой – препятствиями для входа на рынок. Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ.

В расширенном варианте анализа к 5 силам можно добавить: рынки, распределение, вспомогательные услуги и производства, общественность и иные заинтересованные стороны.

С помощью данного метода можно определить потенциальные опасности и проблемы, с которыми придется столкнуться предприятию. Кроме того, модель Портера может помочь в поиске конкурентных преимуществ, позволяющих предприятию занять более выгодную позицию на старом рынке или определить привлекательность нового рынка для фирмы.

Помимо перечисленных факторов конкурентной среды, представленных в модели М. Портера, существенное влияние на процесс формирования конкурентных преимуществ оказывает ряд элементов государственной политики. Методы государственного вмешательства способны серьезно исказить конкурентную ситуацию, позволяя отдельным субъектам рынка приобретать более выгодные рыночные позиции. С другой стороны государство старается препятствовать широкому распространению монополий, устранять перекосы в отраслевом развитии национальной

экономики и оказывать помощь нерентабельным социально важным субъектам.

Таким образом, достижение успеха компанией связано с постоянным поддержанием высокой конкурентоспособности. Конкурентоспособность не является абсолютной величиной. Она складывается из комплекса указанных выше параметров, каждый из которых берется в сравнении с аналогичными параметрами конкурентов. Высокая конкурентоспособность обеспечивается постоянным опережением конкурентов: в выводе на рынок новых товаров, в уровне обслуживания потребителей, снижении издержек производства, во внедрении новых маркетинговых приемов и т. п. Для компаний оптовой торговли, к примеру, важно опережение конкурентов в таких областях, как удобство оплаты товара, наличие привлекательных цен, скорость обработки заказа, удобство отгрузки и/или своевременность доставки товаров, удобство поиска нужного товара, наличие товара на складе в достаточном количестве и высоком качестве, разработка и внедрение новых приемов привлечения и удержания клиентов и др. Для этого компания должна постоянно быть в курсе состояния своей конкурентной среды и дел основных конкурентов [28, с. 317].

Поэтому исследование конкурентной среды должно быть непрерывным и отражать не только текущее состояние дел, но и складывающиеся тенденции. Трендовый анализ данных, полученных в результате таких исследований, компания должна использовать для прогнозирования изменений в конкурентной среде и разработки конкурентной стратегии фирмы.

1.2 Конкурентная стратегия предприятия: понятие и виды

В наибольшей степени бизнес сталкивается с необходимостью стратегического планирования в условиях экономических кризисов. Именно в таких условиях, становятся отчетливо видны, все слабые стороны одних предприятий и сильные стороны других. Однако и в стабильные годы современный рынок заставляет производителей думать о собственной

конкурентоспособности и рациональном распределении внутренних ресурсов. Обостренная конкурентная борьба практически на всех известных потребительских рынках заставляет хозяйствующие субъекты вести всё более детальный анализ рыночной конъюнктуры и заглядывать все дальше в будущее в поиске новых конкурентных преимуществ. Стратегия конкуренции представляет собой набор специфических шагов и подходов, которые фирма предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы в данной отрасли.

Разработка стратегии по завоеванию и сохранению конкурентных преимуществ является одной из ключевых функций в стратегическом развитии предприятия. Особенно важным конкурентное стратегическое планирование становится в условиях насыщенного рынка, где спрос удовлетворяется большим числом поставщиков.



Рисунок 1.2.1 – Классификация конкурентных стратегий маркетинга

Разработка конкурентной стратегии организации в условиях рыночной экономики ведется с учетом состояния конкурентных сил и, исходя из позиций, которые она занимает в конкурентном окружении. По мнению исследователя конкуренции Ф. Котлера принято выделять четыре основные конкурентные позиции [24, с. 223]:

- позиция лидера на рынке;
- позиция бросающего вызов рыночному окружению;
- позиция последователя;
- позиция знающего свое надлежащее место на рынке.

Роль рыночного лидера играют организации с наибольшей рыночной долей в рамках рассматриваемого целевого рынка. Данные компании могут выступать как лидеры в области ценовой политики, разработки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг.

Для сохранения позиции рыночного лидера организация может расширить рынок путем привлечения новых покупателей или за счет нахождения новых сфер применения выпускаемых продуктов, а также путем увеличения частоты применения выпускаемых продуктов. Можно стараться увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению величины прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. Чаще всего ярко выраженного лидера в отрасли не существует, и в качестве таковых могут рассматриваться сразу несколько организаций. Лидерам приходится постоянно предохранять свой бизнес от посягательств конкурентов, поэтому ими часто используются оборонительные стратегии.

Выделяют следующие виды оборонительной стратегии:

- позиционная оборона;
- фланговая оборона;
- упреждающая оборона;

- оборона с контрнаступлением;
- мобильная оборона;
- сжимающая оборона.

Позиционная оборона базируется на формировании труднопреодолимых барьеров вокруг текущей рыночной позиции организации. Такая стратегия, будучи использована в чистом виде, редко может привести к успеху. Как правило, она требует дополнительного сопровождения в форме адаптации производственно-сбытовой политики и приспособления к изменениям внешней среды. Наиболее успешным методом обороны считается постоянное обновление ассортимента и функциональной составляющей выпускаемых продуктов.

Стратегия фланговой обороны построена на защите наиболее уязвимых мест в рыночной позиции организации, являющиеся приоритетными для атаки со стороны конкурентов.

Стратегия упреждающей обороны завязана на действиях предвосхищающих ходы конкурентов, делающих атаку со стороны конкурентов невозможной или существенно ослабляя ее.

Стратегия обороны с контрнаступлением используется организацией рыночным лидером, если нужный эффект не был достигнут в ходе использования вышеупомянутых стратегий. В ходе обороны или тактического отступления лидер может сделать паузу и провести анализ, чтобы распознать слабые места атакующего конкурента, после чего нанести продуманный удар в соответствии с полученными данными.

Стратегия мобильной обороны основывается на активизацию деятельности организации на новых рынках. Такая стратегия разрабатывается с целью формирования ключевых позиций для будущих оборонительных и наступательных действий. Путем расширения рынка организация перемещает фокус своих действий с текущего продукта к более полному пониманию глубинных запросов потребителей, затрагивающих весь спектр технологических и иных возможностей организации. В силу значительности

потенциала лидера это делает малоперспективными атаки со стороны конкурентов.

Стратегия сжимающей обороны подразумевает готовность к «сдаче» малоперспективных и ослабленных рыночных позиций конкурентам при параллельном сосредоточении ресурсов на более значительных и сильных целевых рынках и нишах. Данная стратегия позволяет более рационально использовать ресурсы и средства, заложенные на маркетинговые действия.

Роль рыночного претендента играют организации находящиеся на стадии активного роста и вступающие в фазу борьбы за увеличение своей рыночной доли и вхождение в число лидеров рынка. Для осуществления эффективной борьбы, организация должна приобрести определенные преимущества над рыночным лидером в отношении цены, качества товара и удовлетворении специфических потребительских предпочтений.

Выгодность и прочность позиции, которую занимает лидер на рынке и собственные возможности организации претендента по достижению поставленных целей, будут определять то, какая из пяти различных стратегий атаки будет использована:

- фронтальная атака;
- фланговая атака;
- атака с окружением;
- обходная атака;
- партизанская атака.

Стратегия фронтальной атаки базируется на ведении активных наступательных действий на позиции конкурента, попытках превзойти его по наиболее сильным аспектам его деятельности. Реализация данной стратегии требует от организации большого количества ресурсов, как правило, превосходящих конкурентные, и возможности вести продолжительное маркетинговое противостояние

Стратегия фланговой атаки основана на сосредоточении возможностей и ресурсов организации претендента на слабых местах в деятельности

конкурентов. В данном случае усилия концентрируются на получение значительных преимуществ при экономии средств, что достигается за счет мероприятий часто неожиданных для конкурентов.

Стратегия атаки с окружением предполагает наступление на позиции конкурентов со всех направлений, что заставляет тех обороняться на всех направлениях. Данная стратегия используется, при условии, если организация претендент имеет достаточные ресурсы и возможности, позволяющие за короткий срок сломить сопротивление конкурента.

Стратегия обходной атаки выступает как вид косвенной атаки, и приобретает, как правило, в следующий вид: диверсификация производства, освоение новых географических рынков, осуществление нового скачка в технологии. Достигнув преимуществ на более «легких» направлениях и рынках, осуществляется атака на основные позиции конкурентов.

Стратегия партизанской атаки формируется за счет небольших периодических атак, целью которых выступает деморализация конкурента, развития у него чувства неуверенности, сковывания процесса принятия эффективных управленческих решений. Такой подход обычно используется небольшими фирмами против более сильных и крупных конкурентов. Однако партизанские атаки сами по себе не могут привести к существенным результатам по развитию организации и, используя для ослабления фирмы должны быть, подкреплены более массированными атакующими действиями. К тому же используемый в партизанских атаках эффект неожиданности и уникальные подходы, основанные на знании слабых сторон конкурентов, не позволяют использовать их достаточно часто и с той же степенью эффективности.

Роль рыночного последователя играют организации, которые выстраивают свою деятельность на следовании за отраслевыми лидерами. Данные организации предпочитают удерживать свою долю рынка, не предпринимая рискованных действий. Однако это не говорит о исключительно пассивном поведении организаций последователей на рынке.

Ими, к примеру, могут разрабатываться и стратегии расширения деятельности, не вызывающие активного противодействия со стороны конкурентов. К преимуществам данной стратегии относится возможность опираться на опыт рыночных лидеров, копировать или улучшать продукты и маркетинговые действия лидера при этом снижая количество затрачиваемых ресурсов и уровень риска. Рыночные последователи обычно в первую очередь выступают целью для атаки со стороны рыночных претендентов.

Роль нашедших рыночную нишу играют организации, действующие в рыночной нише, обслуживающие маленькие рыночные сегменты, которые другие организации-конкуренты или не заметили, или не приняли в расчет, что фактически даёт им статус сегмента в сегменте. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга клиентов по повышенным ценам.

Для снижения риска функционирования в рамках одной ниши, организации ведут поиск нескольких рыночных ниш, обладающих потенциалом роста и не вызывающих интересов у сильных конкурентов. На данных нишах должна традиционно наблюдаться сильная поддержка со стороны клиентов. Эта стратегия успешна для эффективной деятельности маленькой фирмы и тогда, когда фирма периодически меняет узкую специализацию, используя ее для освоения новых рынков и адаптации к меняющемуся спросу. Иногда эта стратегия воспринимается в качестве вынужденной меры, поскольку фирма не располагает средствами для производства широкого круга товаров или в силу специфики самого товара.

Ещё один подход к разработке конкурентных стратегий организации был разработан М. Портером. Обосновав наличие пяти конкурентных сил, воздействующих на развитие любой организации в рыночных условиях, Портер задумался о действиях, которые должны быть осуществлены для их преодоления и достижения прочных позиций на целевом рынке. И хотя М. Портер признает, что компании способны достичь этой цели многими

различными способами, он также настаивал на том, что для того, чтобы превзойти другие фирмы достаточно трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий [42, с. 84]:

- минимизация издержек (ценовое лидерство);
- дифференциация;
- концентрация (фокусирование).

Таблица 1.2.1 – Характеристики конкурентных стратегий

Фактор Стратегия	Продуктовая дифференциация	Рыночная сегментация	Отличительная компетентность
Минимизация издержек	низкая (в основном по цене)	низкая (массовый рынок)	производство и управление материалами
Дифференциация	высокая (в основном по свойствам)	высокая (много рыночных сегментов)	НИОКР, сбыт и маркетинг
Концентрация	от низкой до высокой (цены или свойства)	низкая (один или немного сегментов)	все виды отличительной компетентности

В некоторых компаниях менеджеры уделяют огромное внимание управлению издержками. Хотя они не пренебрегают проблемами качества, обслуживания и прочими необходимыми вещами, главным в стратегии этих компаний является снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли. Низкие издержки обеспечивают этим компаниям защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами. Портер объясняет: «Положение, которое занимает такая фирма по своим издержкам, обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества» [42, с. 96].

Стратегия минимизации издержек хороша в случаях:

- сильной конкуренции по цене;
- производства стандартного или предназначенного для широкого круга потребителей товара;
- стандартного использования товара.

Преимущества данной стратегии выражены в следующем:

- ценовой лидер находится в относительной безопасности, от потенциальных конкурентов пока сохраняет ценовое преимущество;

- ценовой лидер менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы;

- низкие издержки защищают эту фирму от воздействия покупателей, стремящихся к минимизации цен до уровня конкурентов при сохранении высоких качественных характеристик продукции;

- при поступлении на рынок заменяющих продуктов организация может снизить цену, что ставит фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям и позволяет сохранить имеющуюся долю рынка;

В итоге, позиция низких издержек защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные фирмы в условиях обострившейся конкуренции пострадают первыми.

Разумеется, стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании. Компании, желающие проводить такую стратегию, должны контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, к примеру, самым благоприятным доступом к сырью. Продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить; кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт. Далее, компании с низкими издержками необходимо завоевать широкую потребительскую базу. Такая компания не может довольствоваться маленькими рыночными нишами. Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени.

Существуют следующие недостатки данной стратегии:

- возможны затяжные ценовые войны;
- методами снижения цены могут воспользоваться конкуренты;
- существует риск чрезмерного увлечения снижением издержек;
- стратегия приемлема не для всех видов бизнеса.

В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек М. Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли [42, с. 142]. Фирма, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность. Поэтому в отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта. Дифференциация требует определенного увеличения издержек. Компании, следующие этой стратегии, должны больше инвестировать в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек. Компаниям, проводящим стратегию дифференциации, следует иметь продукты лучшего дизайна. Им необходимо обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье. Им надо делать большие вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка. Хотя каждый может признать превосходство продуктов и услуг, предлагаемых компаниями, идущими по пути дифференциации, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них.

Выделяют следующие типы дифференциации:

- продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками лучшими, чем у конкурентов;
- дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов.;

- сервисная дифференциация – это предложение более высокого и разнообразного уровня сопутствующих услуг.

Преимущества стратегии дифференциации заключается в том, что:

- приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов;

- уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые реализуют стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов;

- создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов;

- товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски:

- создание дифференцирующего свойства, которое с точки зрения покупателя не снижает его затрат или не дает ему новых преимуществ;

- чрезмерная дифференциация, когда цена намного превышает цену конкурентов, а свойства товара превосходят потребности потребителя;

- слишком высокая цена за дополнительные свойства;

- отсутствие оповещения потребителей о новых свойствах товара;

- непонимание или незнание свойств, ценных для покупателя.

Третьей стратегией предложенной М. Портером выступает стратегия концентрации. Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. Хотя стратегии минимизации издержек и дифференциации нацелены на достижение целей в масштабах целой отрасли стратегия полной концентрации строится на очень хорошем обслуживании определенного

клиента и предоставлении массового рынка другим компаниям-производителям/продавцам. Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Вместо того чтобы привлекать всех покупателей, предлагая им либо дешевые, либо уникальные продукты и услуги, компания, проводящая стратегию концентрации, обслуживает покупателей вполне определенного типа. В этом смысле стратегия во многом пересекается с нишевыми стратегиями Ф. Котлера [24, с. 296]. Действуя на узком рынке, такая компания может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте. При этом она сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что и лидеры в минимизации издержек, и компании, выпускающие уникальные продукты.

Применение стратегии концентрации приемлемо когда:

- присутствует сегмент рынка, обеспечивающий прибыль;
- отсутствует интерес к сегменту со стороны лидеров;
- в отрасли присутствует достаточное количество сегментов, что позволяет выбрать наиболее интересный.

Анализируя по модели М. Портера компанию, фокусирующую свою деятельность, можно выделить следующие особенности:

- сфокусированная компания закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существенен;
- существует более тесная связь с потребителями;
- ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей.

Концентрированные стратегии обеспечивают преимущество, если издержки компании, ниже, чем у конкурентов, а ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем продукция конкурентов.

Реализация стратегии связана со следующими недостатками:

- существует риск вытеснения компании конкурентами;
- нужды и потребности данного сегмента могут меняться;
- сегмент может оказаться настолько привлекательным, что привлечет внимание множества конкурентов.

Итак, любая компания может выбрать одну из трех стратегий: достижение лидерства в минимизации издержек, дифференциации и концентрации. По мнению Портера, эти стратегии – три в высшей степени жизнеспособных подхода противодействия конкурентным силам, причем Портер предостерегает всех руководителей компаний, что лучше применять, только один из этих подходов [42, с. 157]. Неспособность следовать лишь одному из них оставит управляющих и их компании в положении «застрявших где-то посередине» и без какой-либо обоснованной стратегии. У такой фирмы не будет «доли рынка, инвестиций и решимости играть в минимизацию издержек или дифференциацию в пределах отрасли, необходимую, чтобы избежать этого в более узком сегменте рынка». Такая фирма потеряет как клиентов, закупающих продукты в больших объемах и требующих низких цен, так и клиентов, предъявляющих спрос на уникальность продуктов и услуг. Фирма, застрявшая где-то посередине, будет иметь низкие прибыли, размытую корпоративную культуру, противоречивые организационные структуры, слабую систему мотивации и т.д. Вместо того чтобы подвергаться рискам, сопряженным с такими отчаянными обстоятельствами, утверждает Портер, менеджерам следует придерживаться одной из трех приведенных стратегий.

Проанализировав широкий спектр базовых стратегий, используемых хозяйствующими субъектами для достижения конкурентоспособности на целевых рынках, а также возможные вариации и комбинации их использования, можно говорить о крайне затруднительном положении, в которое попадает маркетолог при попытке найти наиболее оптимальный путь развития для своей организации. Каждая исследуемая конкурентная позиция, разработанная на основе обширной теоретической и экспериментальной базы,

по-своему уникальна и неповторима, также как и неповторимо сочетание факторов внешней среды, оказывающих влияние на предприятие и его конкурентную позицию на рынке. Что приводит руководство к необходимости уделять большое внимание к процессу разработки и реализации конкурентной стратегии организации.

1.3 Процесс разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия

Единой стратегии для всех организаций не существует, любая из них уникальна в своем роде, поэтому и процесс выбора стратегии для каждой организации свой, поскольку зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара, состояния экономики, культурной среды и ряда других причин.

Даже при выборе одной из базовых конкурентных стратегий, разработка индивидуальной конкурентной стратегии организации должна представлять собой совокупность общих концепций конкурентного поведения на рынке и индивидуализированных методов, приемов и мер, направленных на укрепление конкурентных позиций в соответствии с уникальными возможностями организации. Поэтому для выполнения задачи по удержанию и развитию конкурентных преимуществ каждая стратегия требует наличия необходимых экономических ресурсов, определенных навыков и управленческих компетенций руководителей, которые будут сильно различаться в зависимости от факторов внешней и внутренней среды организации.

К основным факторам, влияющим на выбор конкурентной стратегии можно отнести [22, с. 74]:

- особенности отрасли, в рамках которой функционирует организация.
- В особенности такой конкурентный фактор, как уровень конкуренции со

стороны хозяйствующих субъектов, выпускающих товары аналоги и субституты, с последующей их реализацией на схожих целевых рынках;

- состояние внешнего окружения. Показатели стабильности и степени изменчивости рыночной конъюнктуры. Тенденции развития отрасли и темпы роста рынка. Предсказуемость возможных изменений;

- характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации;

- уровень риска. Повышенная степень риска может подставить организацию под угрозу банкротства;

- внутренняя среда организации, её структура, сильные и слабые стороны. Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии ее реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями;

- опыт реализации прошлых конкурентных стратегий. Опыт позволяет, как избежать повторения прошлых ошибок, так и ограничить вариативность при разработке новых стратегий. Успехи и неудачи при разработке и реализации предыдущих стратегий также могут оказать психологический эффект на сотрудников организации;

- фактор времени. Является важным особенно в условиях современного ускорения протекания бизнес-процессов. Своевременная разработка и реализация конкурентной стратегии способна привести организацию к успеху и процветанию, в то время как не вовремя заявленная стратегия может обернуться серьезными финансовыми потерями.

Эта многофакторность, образуемая при выборе стратегии, во многом является причиной необходимости разработки сразу нескольких стратегических альтернатив, посредством которых и осуществляется окончательный выбор индивидуальной конкурентной стратегии.

Стратегические альтернативы, при этом, выступают как набор различных частных стратегий, направленных на достижение стратегических целей организации, во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и лимита имеющихся ресурсов. Каждая отдельная стратегическая альтернатива предоставляет организации уникальные возможности и отличается разными затратами и результатами.

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Основной трудностью разработки предприятием уникальной конкурентной стратегии является определение методики ее осуществления. Так, на первом этапе должен проводиться анализ конъюнктуры рынка, который позволяет характеризовать состояние рынка, рыночных отношений в динамике, в том числе выявить объёмы производства на рынке, объёмы продаж, уровень цен на товар, количество продавцов, количество покупателей, определить ёмкость рынка, составить прогноз конъюнктуры рынка.

Второй этап разработки конкурентной стратегии подразумевает анализ конкурентной среды предприятия, который позволит определить, к какому типу рыночных структур принадлежит изучаемый объект, оценить степень развитости или неразвитости конкуренции на нём.

На третьем этапе ведется оценка сильных и слабых сторон предприятия, которая включает в себя:

- анализ внутреннего потенциала предприятия,
- анализ внешней среды предприятия,
- анализ внутренней среды предприятия.

Что в совокупности позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия. Четвертый этап включает в себя анализ конкурентных преимуществ предприятия и подразумевает поиск конкурентных преимуществ

фирмы, которые могут быть положены в основу конкурентной стратегии. Конкурентное преимущество может быть достигнуто в любом из трёх основных направлений:

- предоставление большего количества благ, реализация более дешевого товара;
- формирование высоких цен за счет предоставления оригинального или повышенного качества и сервиса;
- удовлетворение специфической потребности узкой группы потребителей.

Пятый этап направлен на выбор конкурентной стратегии. Проведя анализ и используя данные собранные на предыдущих этапах, менеджеры предприятия осуществляют выбор базовой конкурентной стратегии.

На шестом этапе ведется разработка индивидуальных конкурентных альтернатив и расчёт их эффективности.

В современной науке менеджмента выбор конкурентной стратегии может быть осуществлен с помощью двух подходов: маркетингового и стратегического [18, с. 15].

Маркетинговый подход выбора конкурентной стратегии основан на анализе внешней среды и выявлении конкурентных преимуществ продукции.

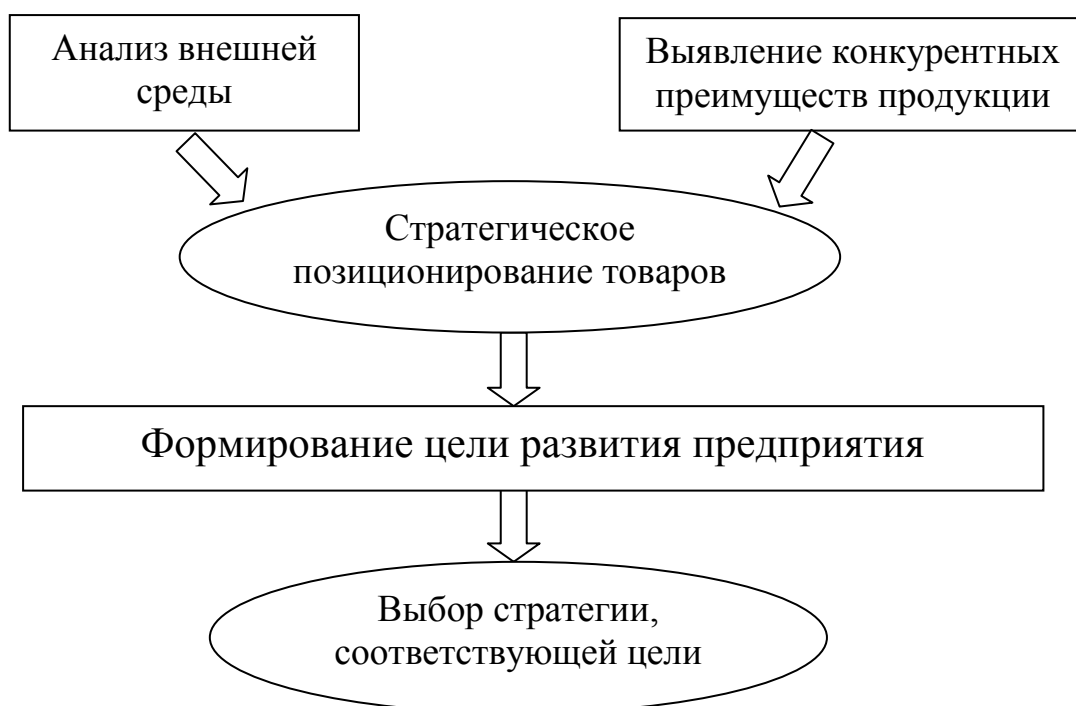


Рисунок 1.3.1 – Процесс маркетингового выбора конкурентной стратегии

В данном подходе упор делается на анализ продукции, производимой предприятием и позиционированием его на рынке. При его использовании преобладают матричные методы анализа, строящиеся на применении ограниченного числа факторов, влияющих на позицию продукции организации. Основной сложностью в применении матричных методов является использование экспертной оценки, поскольку в российских условиях часто наблюдается отсутствие квалифицированных специалистов в отношении конкретных рынков.

Отличием стратегического подхода, является не только анализ текущей ситуации, но и разработка альтернативных стратегий, выбор наиболее оптимальной из которых предусматривает прогнозирование развития как предприятия, так и рынка в целом. Портфельный анализ и ситуационно-стратегический метод позволяют рассматривать перспективы стратегического развития предприятия, а не только его продукции. Однако, существует проблема оценки конкурентной стратегии, что обусловлено ее комплексным характером и касается разных сторон деятельности предприятия, поэтому её невозможно оценить одним обобщающим показателем.

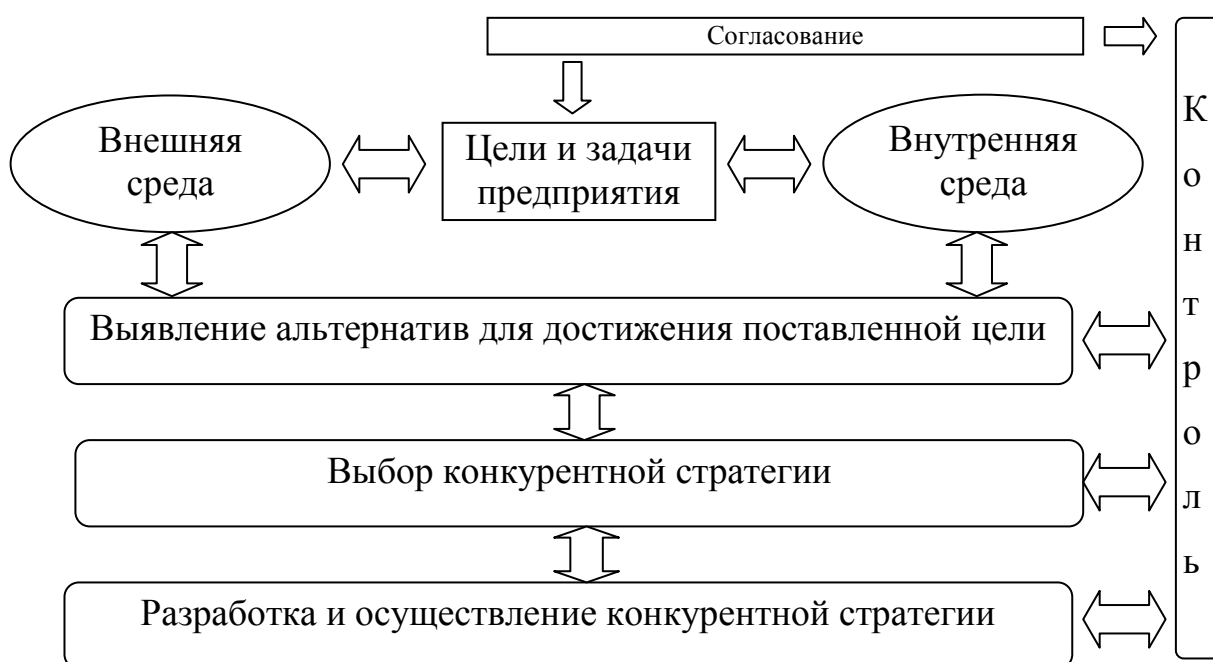


Рисунок 1.3.2 – Процесс стратегического выбора конкурентной стратегии

Достоинством применения стратегического подхода к выбору конкурентной стратегии является контроль на всех стадиях принятия решения, а также возможность возврата на более ранние этапы в случае изменения внешних и внутренних условий [14, с. 173].

Для эффективного функционирования предприятия и достижения им поставленной цели необходимо не только правильно выбрать конкурентную стратегию, но и иметь готовые стратегические альтернативы на случаи различных изменений внешней среды. Поэтому для быстрого реагирования на вновь возникшие условия и сокращения времени для принятия решения в корректировке курса компании предлагается для стратегического анализа использовать конкурентные стратегии, отобранные с помощью маркетинговых методов. Такой подход повысит не только динамичность предприятия в условиях неопределенности, но и обоснованность и надежность принимаемых решений, а также позволит направить компанию на получение конкретных преимуществ относительно основных конкурентов и минимизировать возможность возникновения таких маркетинговых угроз, как:

- появление новых конкурентов. Профилактические меры достаточно велики, начиная с повышения сервисности, качества обслуживания клиентов до вариантов оптимальной дистрибуции, поиска новых выгодных товарных ниш. При этом не стоит забывать о рекламе, использовании франчайзинга и активной раскрутке бренда;

- появление товаров-конкурентов, которые постоянно стимулируют поиск оригинальных решений по разработке новых товаров, услуг в целях создания привлекательного ассортимента;

- неудовлетворенность потребителей, требующая гибкого использования элементов ценовой конкуренции. Формирование корпоративной цены должно принимать во внимание не только цену конкурента, но и основные фазы жизненного цикла товара. Профилактикой

этой угрозы может служить своевременное выявление неудовлетворенного спроса в целевых аудиториях покупателей;

- угрозы со стороны поставщиков за счет возможного увеличения отпускных цен, сбоя в поставках оборудования, материальных ресурсов, комплектующих, непредвиденных замен на аналоги более низкого качества. Профилактикой выступает предварительный поиск альтернативных вариантов замены поставщиков на более выгодных;

- использование неценовых факторов со стороны конкурентов в части повышения качества, сервиса обслуживания, доставки, стимулирования сбыта. Профилактикой может стать проведение рекламных кампаний, презентаций, взаимодействие со СМИ с целью формирования высокого имиджа компании и позитивного общественного мнения.

По завершении разработки конкурентной стратегии и выбора определенной стратегической альтернативы, организация приступает к её реализации. Решающая роль в этом процессе отводится высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

- доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении прочих необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Таким образом, для успешной реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации необходимо осуществлять целый комплекс мероприятий по контролю, аудиту и регулированию её осуществления. При реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации понятие контроля принято трактовать, как совокупность методов и средств оперативного учета и контроля степени выполнения целевых заданий стратегии, показателей качества работ и продукции, расхода ресурсов, соблюдения графика выполнения работ.

В стадии комплексного контроля входят [30, с. 467]:

- мониторинг выполнения отдельных планов (проектов) и стратегии в целом;
- комплексная диагностика параметров проектов;
- установление отклонений от запланированных заданий;
- прогнозирование (уточнение) стратегических ситуаций в зависимости от изменения факторов конкурентной среды и внутренней структуры организации;
- подготовка предложений по регулированию или корректировке заданий и проектов;
- корректировка паспорта стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Кроме контроля проектов и стратегии повышения конкурентоспособности организации, по инициативе её руководства может проводиться и аудит тех же параметров, тех же объектов. Аудит в данном случае выступает как систематическая и независимая экспертиза (оценка) качества реализации стратегии, которая подразделяется на аудиты:

- систем менеджмента качества;
- качества производственного процесса;
- качества управления;
- качества производимой продукции;
- качества сервиса потребителей.

Аудит, в соответствии с наличием у любой организации внутренней и внешней среды, бывает:

- внутренним (сотрудниками предприятия) – такой аудит называется аудитом первой стороны;
- внешним (покупателями, потребителями или инспекцией) – аудит второй стороны;
- независимым внешним (проводится агентством, сертифицированным на право проведения аудита и уполномоченным ISO) – аудитом третьей стороны.

Критерии для сертификационного аудита конкретной Системы качества установлены международным стандартом ISO 10011 «Руководство для проведения аудита Системы качества», который состоит из трех частей:

- ISO 10011-1 «Проведение аудита»;
- ISO 10011-2 «Квалификационные критерии для аудиторов. Системы качества»;
- ISO 10011-3 «Управление программами аудита».

Регулирование хода реализации конкурентной стратегии организации ещё одна функция управления реализацией стратегии, направленная на ее адаптацию к изменениям во внешней среде и во внутренней структуре организации. Задачи регулирования хода реализации стратегии:

- мониторинг изменений во внешней среде – политическая обстановка, тенденции научно-технического прогресса в стране и мире, законодательство, налоговая и таможенная система, экология, конкуренция и т.д.;

- мониторинг изменений во внутренней структуре организации – миссия, потенциал, организационная структура и культура, инновационная политика, конкурентоспособность и т.д.;

- комплексная диагностика организации – анализ, оценка, нахождение её слабых мест и конкурентных преимуществ в правовой, технологической, экономической, социальной, управленческой деятельности, подготовка предложений по ослаблению слабых мест и усилению конкурентных преимуществ;

- анализ результатов оперативного контроля хода реализации проектов и стратегии в целом;

- технико-экономическое обоснование предложений по изменению параметров проектов и стратегии в целом;

- внесение изменений в проекты и стратегию повышения конкурентоспособности организации.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно она в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Таким образом, использование конкурентных стратегий позволяет предприятию выбрать оптимальные условия своего развития в соответствии со сложившимся состоянием внешней среды для получения устойчивой конкурентной позиции относительно конкурентов. Каждая исследуемая конкурентная позиция, разработанная на основе обширной теоретической и

экспериментальной базы, по-своему уникальна и неповторима, также как и неповторимо сочетание факторов внешней среды, оказывающих влияние на предприятие и его конкурентную позицию на рынке. Поэтому на разных участках времени необходимо выбирать соответствующие, индивидуальные конкурентные стратегии, динамично реагировать на изменения и эффективно добиваться поставленных задач.

Возможности, на которые ориентирована конкурентная стратегия, не постоянны, отсутствие необходимых ресурсов в нужный момент времени может привести к тому, что предприятие не сможет реализовать сформированную ранее конкурентную стратегию, даже если она была очень хорошо разработана. Для того, чтобы достичь поставленных стратегических целей, на предприятии постоянно должен осуществляться процесс диагностики соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды и её корректировка, что позволит фирме выиграть в конкурентной борьбе.

Глава 2 Стратегический анализ деятельности предприятия оптово-розничной торговли «Автомаркет»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия оптово-розничной торговли и анализ реализуемой им стратегии

Полное официальное наименование рассматриваемой организации – Торговая группа «Автомаркет» (ИП Тетеркин В.В.). ТГ «Автомаркет» была основана в 1997 году Тетеркиным В.В. и на данный момент является крупнейшим поставщиком автомобильных и специализированных масел, смазок, охлаждающих жидкостей и аксессуаров на территории Центрального Черноземья, работая на этом рынке уже около 20 лет.

Юридический и почтовый адрес центрального офиса организации: 308504, Белгородская область, г. Белгород, 5-й Заводской переулок, стр. 9.

Тел/факс: (4722) 341-347, 341-415, 344-644.

E-mail: avtomarket-akb@mail.ru.

Руководство текущей деятельностью организации осуществляется единоличным исполнительным органом в лице директора и владельца ТГ «Автомаркет» Тетеркина В.В. Также, в процессе управления различными функциональными подразделениями организации принимают участие наемные руководители:

- начальник отдела продаж;
- начальник отдела маркетинга;
- начальник отдела закупок;
- начальник отдела логистики.

Общая численность персонала ТГ «Автомаркет» без учета руководства составляет 101 человек, из них 69 занято в сфере продаж, 5 в отделе маркетинга, 6 в отделе закупок, 17 в осуществлении логистических процессов и 4 заняты ведением бухгалтерии.

Общая организационная структура предприятия отображена на рисунке 2.1.1.

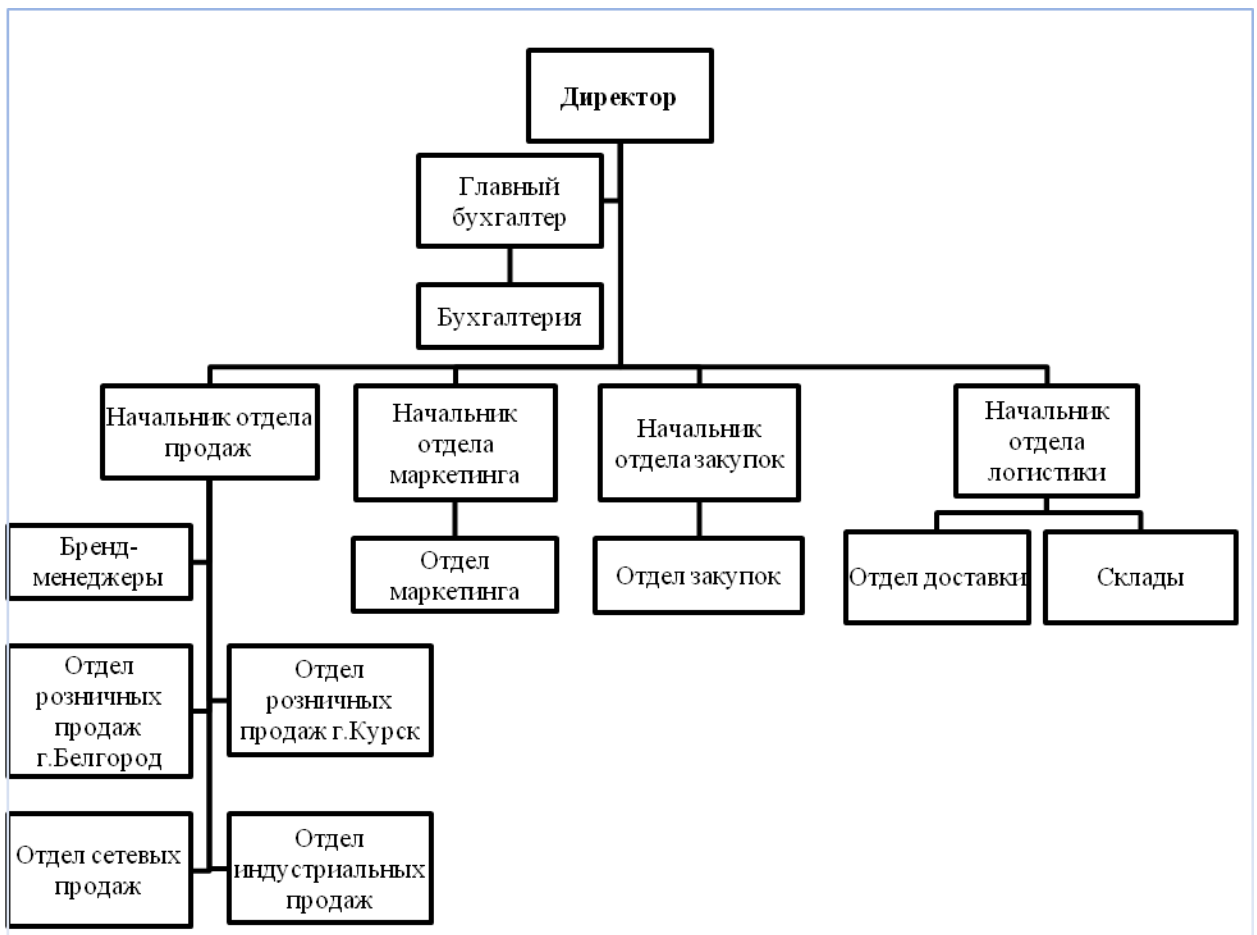


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ТГ «Автомаркет»

Персонал ТГ «Автомаркет» отличается высоким уровнем подготовки и лояльностью организации. Штат торговых менеджеров укомплектован из хорошо подготовленных профессионалов, которые занимаются непосредственной работой по выкладке товара, консультированию клиентов, продаже товара и расширению клиентской базы.

Для обеспечения качественной работы, каждый торговый менеджер оснащен планшетным компьютером, с помощью которого быстро и качественно ведет работу по формированию ассортимента в каждой торговой точке. Внедрена система контроля выездных сотрудников общего прайса и эксклюзивных команд с использованием системы GPS.

Периодически руководство проводит тренинги для повышения квалификации управленческого и торгового персонала. Комфортные условия труда и достойная его оплата стали залогом низкой текучести кадров в

организации (2,97% в 2016 году), при том, что большая часть торгового персонала - это молодые люди в возрасте до 35 лет, склонные к карьерному поиску и частой смене мест работы.

Организация ТГ «Автомаркет» является коммерческой организацией, занимающейся розничной и преимущественно оптовой торговлей по следующим товарным группам:

- аккумуляторные батареи для всех видов транспорта;
- автомобильные и специализированные индустриальные масла;
- автомобильные смазки;
- охлаждающие жидкости и антифризы;
- тормозные жидкости;
- автомобильные краски, растворители и грунтовки;
- автомобильные аксессуары;
- автохимия и автокосметика, омыватели окон;
- запчасти и комплектующие.

ТГ «Автомаркет» является официальным дистрибьютором компаний: «ZIC», «MANN», «NGK», «AGA», «LIQUI MOLLY», «Лукойл», «ТНК», «Delfin Group», «Mannol», «SCT», «WD-40», «Зебра», «Kerry», «Элтранс», «Авангард», «Максан», «Areon», «ASTROhim», «Тосол Синтез» и др.

Ассортимент ТГ «Автомаркет» включает в себя более 6000 наименований товаров, а прайс-лист компании постоянно обновляется новыми брендами.

Помимо специализированных сетевых магазинов сосредоточенных преимущественно на розничной торговле, ТГ «Автомаркет» обладает собственным торгово-выставочным залом для демонстрации продукции крупным организациям, закупающим продукцию оптом, а также имеет штат выездных торговых представителей для прямого контакта с клиентами и заключения торговых договоров.

В дополнение к торговой деятельности ТГ «Автомаркет» занимается грузоперевозками, самостоятельно поставляя некоторые виды продукции с

заводов производителей и снабжая своих постоянных клиентов всем необходимым в рамках торгового ассортимента. Поставки реализуются силами собственного автопарка:

- ЗИЛ бычок грузоподъемностью 4 т. – 2 шт.;
- ГАЗ грузоподъемностью 5 т. – 8 шт.;
- ГАЗ грузоподъемностью 3,5 т.;
- Мерседес грузоподъемностью 3,5 т.;
- МАЗ грузоподъемностью 10 т.

Хранение, сортировка и отгрузка товара обеспечивается за счет собственных складских помещений (6 складов), площадью 4800 кв.м., оснащенных современным складским оборудованием.

На данный момент ТГ «Автомаркет» является безусловным лидером на белгородском рынке поставок автомасел, автохимии и аксессуаров. Доля организации на региональном рынке по расчетам специалистов на конец 2012 года составила 68%. Учитывая, что данный рынок отличается относительно малой величиной входных барьеров, постоянно привлекая новых предпринимателей и крупные фирмы, планирующие своё расширение на территорию Белгородчины, ТГ «Автомаркет» удастся вести успешную конкурентную борьбу и, закрепляя полученные успехи, продолжать расширяться.

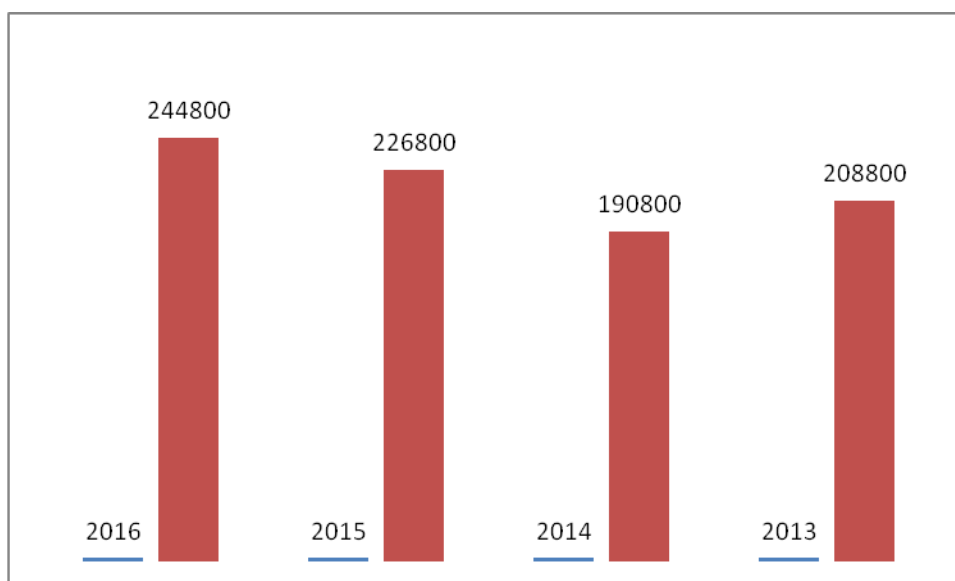


Рисунок 2.1.2 – Динамика роста рыночной доли ТГ «Автоаркет»

Анализ маркетинговой деятельности организации позволил выявить, приоритетные сегменты ТГ «Автоаркет», к ним относятся:

- розничное направление продаж, которое включает в себя розничные магазины. Для данной категории клиентов организовываются различные акции и стимулирующие мероприятия, направленные на развитие и увеличение лояльности.
- индустриальное направление продаж, которое включает в себя сотрудничество с рядом крупнейших, как коммерческих, так и государственных компаний и организаций.
- сетевое направление работает с более чем 5 000 организациями и частными лицами, которые зарекомендовали себя надежными партнерами: сети АЗК «Роснефть», «ТНК», «ЛТК», «ОНС», «DIESEL», сеть гипермаркетов «Линия», «Европа», «СтройГигант», «ТитанСтрой».

Особое внимание в процессе своего развития ТГ «Автоаркет» уделяет расширению клиентской базы по своему индустриальному направлению торговли. Клиентская база ТГ «Автоаркет» на момент проведения исследования включает более 250 крупных производственных предприятий, что составляет порядка 90% конечных потребителей моторных и индустриальных масел по Белгородской области.

Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках содержат в себе более детальные данные о финансово-экономической деятельности организации, с основными показателями которой можно ознакомиться в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Финансово-экономические показатели деятельности ТГ «Автоаркет»

Показатели:	2014 год	2015 год	2016 год	в относит выраж.
Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб.	287 365	334 795	395 159	37,5%
Себестоимость продукции/услуг, тыс. руб.	235 709	287 418	335 727	42,4%

Среднегодовая числ. персонала	2010	2011	2012	2013	
Среднемесячная з/п, руб.	15	Продолжение таблицы 2.1.1			
Валовая прибыль, тыс. руб.	51 657	47 377	59 432	15%	
Прибыль (убыток от продаж), тыс. руб.	23 302	16 235	24 439	4,8%	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	16 592	9 985	16 448	- 0,9%	
Рентабельность продаж, %	8,1	4,8	6,18		
Рентабельность активов, %	16,33	9,05	12		
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1 181	1 085	1 342	13,6	

Анализируя данные, представленные в вышестоящей таблице, можно констатировать высокую финансово-экономическую эффективность ТГ «Автомаркет». В пользу этого утверждения свидетельствуют высокие ежегодные показатели чистой прибыли организации, которые отражают позитивную динамику роста.

Немаловажным в финансово-экономическом анализе являются показатели рентабельности продаж и активов организации. Для высокооборотных видов деятельности, к числу которых относится оптовая торговля, показатель рентабельности продаж ТГ «Автомаркет» за 2011 год является более чем предпочтительным и говорит о прибыльности торговой деятельности организации. Ответ на вопрос, насколько выгодны вложения в данное предприятие дает показатель рентабельности активов, характеризующий отдачу от использования всех активов организации. Для компании оптовой торговли подобного масштаба, требующей весомых капитальных вложений и вложений в оборотные средства, показатель рентабельности активов также находится на допустимом уровне.

Однако если провести более детальный анализ финансово-экономической деятельности организации и затронуть такой его раздел, как анализ финансовой устойчивости, то на фоне общего благополучия откроется ряд примечательных особенностей и проблем.

Так, одной из важнейших характеристик устойчивости финансового состояния предприятия, его независимости от заемных источников средств

является коэффициент автономии, равный доле источников средств в общем итоге баланса:

(2.1.1)

$$K_{\text{авт}} = \frac{СК}{КАП};$$

Где, СК - собственный капитал компании;

КАП - капитал компании - валюта баланса.

В российской практике оптимальными значениями данного коэффициента считаются 0,6-0,7.

Другой важной характеристикой выступает коэффициент финансовой устойчивости - отношение капитала и резервов к заемным и привлеченным источникам.

(2.1.2)

Где, СК - собственный капитал компании;

ПК - привлеченный капитал, т.е. сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств компании.

Нормальное рекомендуемое значение коэффициента финансовой устойчивости более 1, т.е. собственный капитал компании должен быть больше привлеченного капитала. Минимальное ограничение - более 0,7.

Показатели данных коэффициентов отображены в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 - Показатели финансовой устойчивости ТГ «Автомаркет»

Показатели:	2014 год	2015 год	2016 год	В относит. выраж.
Собственный капитал компании, тыс. руб.	22 779	32 746	47 937	110%
Привлеченный капитал, тыс. руб.	60 839	77 511	89 104	65%
коэффициент автономии	0,27	0,29	0,35	29,6%
коэффициент финансовой устойчивости	0,37	0,42	0,54	45,9%

С этой позиции ТГ «Автомаркет» имеет относительно невысокий уровень финансовой независимости, так как её нормальное функционирование зависит от поступления кредитных средств, что несет дополнительные риски. Также сомнения вызывает финансовая устойчивость организации, на долю

собственных источников в общей сумме источников средств приходится 37-54%, а на долю заемных и привлеченных 46-63%.

Во многом такое положение объясняется особенностями деятельности организации и необходимостью закупки и хранения широкого ассортимента продукции, что подтверждается показателями коэффициента соотношения оборотных и внеоборотных активов: 2014 год = 85,04; 2015 год = 100,62; 2016 год = 101,12.

Организационно-экономическая характеристика организации, как правило, во многом зависит от её текущей стратегии развития, так как формируется под воздействием этой стратегии, в зависимости от её потребностей и результатов реализации. Приведенные выше данные говорят о том, что на протяжении последних нескольких лет деятельность ТГ «Автомаркет» преимущественно направлена на реализацию следующего комплекса конкурентных стратегий:

- стратегия концентрической и географической диверсификации;
- стратегия лидера регионального рынка;
- стратегии ценообразования «среднерыночных цен» и «ценовых линий».

Рассмотрим более подробно реализуемые ТГ «Автомаркети стратегии. Конкурентная стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для ведения коммерческой деятельности и реализации товара. На то, что эта стратегия активно реализуется в рассматриваемой организации, указывают:

- широкий ассортимент и номенклатурный ряд представленных товаров, непрерывная деятельность по их расширению;
- увеличение прибыли и объемов продаж, отображенных в таблице 2.1.1, что связано с освоением новых сегментов рынка и расширением клиентской базы;

- поиск ТГ «Автомаркет» новых форм реализации товара и инструментов стимулирования сбыта.

В 2011-2015 году стратегической целью ТГ «Автомаркет» была диверсификация коммерческой деятельности организации и поиск новых сегментов товарных рынков при сохранении прежней рыночной доли.

Преимущества, которые получает ТГ «Автомаркет» при реализации данной стратегии, а также недостатки ее использования приведены в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Преимущества и недостатки использования конкурентной стратегии концентрической диверсификации

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• снижает зависимость организации от одного продукта или рынка, помогает сбалансировать портфель товаров• усиливает рыночную власть организации в отношении покупателей• повышает кредитоспособность компании;• дает возможность уйти от товарных групп и рынков, не отвечающих задачам роста и прибыльности• возможно возникновение эффекта масштаба и синергии• помогает распределить риски	<ul style="list-style-type: none">• новая деятельность требует от персонала новых навыков и повышенных компетенций• диверсификация требует значительных резервов денежных средств• может повлечь нежелательный перенос усилий с имеющейся деятельности на новые, но менее прибыльные• повышенные сроки получения отдачи от реализации данной стратегии

В целом, для подобного вида коммерческой деятельности (оптовая торговля), на том этапе развития, на котором находилась ТГ «Автомаркет», использование стратегии диверсификации было достаточно обоснованным вариантом, принесшим успех предприятию. Для достижения наилучшего удовлетворения совокупных потребностей общества и поддержания конкурентоспособности предприятия оптово-розничной торговли, диверсификация коммерческой деятельности стала жизненно необходимым решением для руководства ТГ «Автомаркет».

В дополнение к «центрированной диверсификации», руководство ТГ «Автомаркет» активно продвигало стратегию «географической диверсификации», направленную на территориальное расширение рынков сбыта. Это делалось для перераспределения ресурсов предприятия в те области, где имелся наибольший потенциал дальнейшего роста организации и увеличения доходности от оптово-розничной торговли. Исчерпав большую часть возможностей роста на Белгородском региональном рынке, ТГ «Автомаркет» и сейчас активно стремится развиваться и наращивать клиентскую базу на территории Курской области.

Став лидером белгородского рынка автожидкостей, аксессуаров и комплектующих в 2015-2016, ТГ «Автомаркет» приступила к реализации стратегии лидера рынка, основанной на увеличении спроса на реализуемую продукцию, защите занимаемого сегмента рынка, увеличении своей доли на рынке. Плюсы и минусы стратегической позиции ТГ «Автомаркет», как лидера рынка отображены в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 – Преимущества и недостатки использования конкурентной стратегии лидера рынка

Преимущества:	Недостатки:
<ul style="list-style-type: none"> • контролирует рынок и навязывает ему свои условия • монопольное или близкое к нему положение • возможность получения сверхприбыли • имидж сильной компании 	<ul style="list-style-type: none"> • вынужденное распыление ресурсов на поддержание лидерства и отражение атак конкурентов • возможность дальнейшего роста за счет расширения рыночной доли ограничена • отсутствие стимулов к дальнейшему росту

Данная стратеги позволила ТГ «Автомаркет» по максимуму использовать выгоды от своего ведущего положения на рынке, однако в итоге это привело к прекращению конкурентной борьбы, приостановке диверсификации торговой деятельности и развития предприятия в целом.

Не менее примечательными являются стратегии ценообразования на товарный ассортимент ТГ «Автомаркет». Не являясь производственным

предприятием целевая организация, как и ее конкуренты, всё же рассматривает понятия себестоимости закупаемой продукции, торговой наценки и итоговой розничной и оптовой цены, а потому для обеспечения конкурентоспособного уровня цен использует зарекомендовавшие себя стратегии «среднерыночных цен» и «ценовых линий»

Стратегия «среднерыночных цен» подразумевает реализацию товаров по средней для рынка цене и основана на использовании существующего рыночного положения ТГ «Автомаркет». Эта ценовая стратегия является наиболее оптимальной, так как ориентирована на клиентов чувствительных к цене и предназначена для формирования ценового уровня на рынке стандартизованных товаров широкого потребления.

Периодически ТГ «Автомаркет» проводит различные акции и вводит сезонные скидки, но в целом основной стратегией ценообразования остается стратегия «среднерыночных цен».

Преимущество данной стратегии в формировании относительно спокойной конкурентной ситуации на рынке и ликвидации ряда рисков, ключевым из которых выступает риск возникновения «дилеммы узника», когда влияние потребителей сказывается на понижении цены одним из участников рынка, а необходимость поддержания ценовой конкуренции приводит к возникновению «движения последователей». В результате общий уровень цен на продукцию год от года падает, не принося ощутимых конкурентных преимуществ, но снижая в целом рентабельность продаж. Никому из участников рынка не выгоден такой сценарий развития событий, поэтому все стараются придерживаться уровня лидера рынка, устанавливая среднерыночную наценку. Эта стратегия позволяет сохранить свою рыночную долю и не провоцировать конкурентов на бессмысленную ценовую конкуренцию, а также избежать лишних проблем с Федеральной антимонопольной службой.

Реализуя стратегии лидера рынка и среднерыночных цен ТГ «Автомаркет» приобретает стабильность, организация отказывается от многих

возможностей ценовой конкурентной борьбы и увеличения рыночной доли за счет инструментов ценообразования, делая ставку на ассортимент, качество и сервис.

Ввиду широкого ассортимента реализуемой продукции ТГ «Автомаркет» наряду со стратегией «среднерыночных цен» использует стратегию «ценовых линий». Данная стратегия отражает диапазон цен, где каждая цена показывает определенный уровень качества одноименного товара – ассортиментный набор и качество, сложное для однозначного определения потребителем. Это помогает потребителю лучше ориентироваться в широком спектре марок одной товарной группы и более качественно удовлетворять свои потребности, выбирая из диапазона цен, тот товар, который соответствует его материальным возможностям.

Преимущество стратегии заключается в оптимизации продуктового портфеля и лучшего удовлетворения потребностей клиента, что приводит к увеличению его лояльности организации.

Недостатком стратегии выступает сложность ее реализации: выделение психологических барьеров цен, правильное обозначение их диапазонов.

По мнению авторов, именно эффективная реализация совокупности представленных конкурентных стратегий, выступает причиной, по которой ТГ «Автомаркет» удалось достичь столь высоких результатов и стать лидером рынка. Однако уже сейчас организация сталкивается с проблемами, препятствующими её дальнейшему развитию. С тех пор как ТГ «Автомаркет» эффективно занималась реализацией стратегии концентрической диверсификации, в рамках которой расширилась на новый для себя индустриальный сегмент оптовой торговли и освоила новые товарные рынки, прошло около двух лет. Диверсификация деятельности ТГ «Автомаркет» на данный момент продолжается, но всё больше приобретает характер географической диверсификации. Сделав ставку на стабильность и закрепление на рынке, организация постепенно теряет темпы роста и рискует начать терять рыночные позиции под воздействием региональных и

федеральных оптово-розничных дистрибутивных сетей. Для того, чтобы не допустить этого, необходимо провести анализ конкурентной среды и конкурентных преимуществ ТГ «Автомаркет» и выявить возможные пути развития организации за счет совершенствования ее конкурентной стратегии.

При разработке и совершенствовании конкурентной стратегии остро стоит проблема анализа конкурентной среды организации и сбора информации о конкурентах. Эта проблема для разных отраслей и видов деятельности решается с разной степенью сложности. Так, для предприятий, входящих в состав производственных отраслей, легче получать информацию из вторичных источников (объемы, ассортимент выпускаемой продукции, цены, объемы продаж на разных рынках, финансовое положение предприятий). В случае с предприятиями оптово-розничной торговли возрастает роль первичной информации, собираемой от потребителей, посредников, из других источников.

При анализе конкурентной среды ТГ «Автомаркет», использовались в основном методы сбора первичной информации (потребительские и экспертные опросы на рынке оптово-розничной торговли автохимией, аксессуарам и комплектующими). Проводился анализ специализированных информационных баз хозяйствующих субъектов и сайтов конкурентов. Были изучены торговые предложения, каталоги, и прайс-листы конкурирующих организаций.

Анализ показал, что конкурентная среда ТГ «Автомаркет» представлена рядом коммерческих организаций, занимающихся оптово-розничной торговлей автомаслами, смазочными материалами, аксессуарами и комплектующими.

Таблица 2.1.5 – Конкурентное окружение ТГ «Автомаркет»

Организация	Адрес	Вид и направления деятельности
Торговая компания «Планета Масел»	Ст. Оскол, ст. Котел-10, пл. Строительная, 21	Опт-розн. торговля: автохимия/масла, нефтепродукты/ГСМ/газ
Exist.ru, интернет-магазин автозапчастей	Ст. Оскол, Буденного микрорайон, 16	Опт-розн. торговля: автозапчасти для иномарок, автохимия/масла, аккумуляторы, автошины/диски, автоаксессуары

ООО «ОсколОптТорг»	Ст. Оскол, Коммунистическая, 12 к2	Опт. торговля: автошины/диски, автохимия/масла, городские автогрузоперевозки
Автомагазин «Авто-Спектр»	Ст. Оскол, Шухова, 1/1	Розн. торговля: автозапчасти для отеч. авто, автохимия/масла
Автомагазин «Автодом-Оскол»	Ст. Оскол, Восточный микрорайон, 50	Розн. торговля: автозапчасти для иномарок, автохимия/масла, автошины/диски, автоаксессуары
Автомагазин «АвтоМаг»	Ст. Оскол, Восточный микрорайон, 14	Розн. торговля: автозапчасти для иномарок, автохимия/масла, автошины/диски, аккумуляторы, автоаксессуары
ООО «Автодом»	Белгород, Волчанская, 1/б	Розн. торговля: автозапчасти для иномарок, автохимия/масла
Автомагазин «777»	Белгород, Губкина, 52	Розн. торговля: автохимия/масла, автозапчасти для иномарок
Автомагазин «Autolive»	Белгород, Преображенская, 120	Продолжение таблицы 2.1.5
Автомагазин «Руслан»	Белгород, Красноармейская, 7в	Розн. торговля: аккумуляторы, автоаксессуары, автохимия/масла, автошины/диски
Торговая компания «Мытный Двор»	Белгород, Красноармейская, 7Б	Мелкоопт-розн. торговля: оборудование для автомоек, клининговое оборудование/инвентарь, автохимия/масла
Торговая компания «Аккумуляторы Белгород»	Белгород, Волчанская, 84а	Мелкоопт-розн. торговля: аккумуляторы, автохимия/масла
Автомагазин «Миля»	Белгород, Садовая, 118 д	Розн. торговля: автозапчасти для отеч. авто, автохимия/масла, аккумуляторы, автоаксессуары
Автомагазин «Би-Би»	Белгород, Победы, 71	Розн. торговля: автозапчасти для отеч. авто, автохимия/масла, аккумуляторы, автошины/диски, автозвук
Автомагазин «Автохимия»	Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 132	Розн. торговля: автохимия/масла, автозапчасти для отеч. авто, автоаксессуары, аккумуляторы
Торговый Дом «Автор»	Белгород, ул. Н.Чумичова, 124	Опт-розн. торговля: автохимия/масла, автозапчасти для отеч. авто и иномарок
ООО фирма «Митрополь»	Белгород, ул. Корочанская 132а	Розн. торговля: автохимия/масла
ООО «Авто-ритет»	Белгород, Серафимовича ул, 69	Розн. торговля: автозапчасти для иномарок и отеч. авто, автохимия/масла, аккумуляторы, автоаксессуары
ОАО «Ага-автомаг»	Москва, Андропова проспект, 8	Опт-розн. торговля: автозапчасти для иномарок и отеч. авто, автохимия/масла, аккумуляторы, автоаксессуары
ТГ «Русавто» ИП Сукочев	Воронеж, Ленинский проспект, 174д	Опт-розн. торговля: автозапчасти для иномарок и отеч. авто, автохимия/масла, аккумуляторы,

Торговый оборот и масштабы коммерческой деятельности большей части данных организаций, особенно относящихся к розничному сектору торговли, слишком незначительны, чтобы рассматривать их конкуренцию наравне с ТГ «Автомаркет». Основным профилем деятельности ТГ «Автомаркет» выступает оптовая торговля (до 90% торгового оборота), что говорит о необходимости рассмотрения в качестве конкурентов преимущественно столь же крупных предприятий оптовой торговли, действующих на территории белгородской области.

Последующий анализ позволил выявить три основные организации, оказывающие значительное конкурентное воздействие на ТГ «Автомаркет» на территории белгородской области. К их числу можно отнести:

- Торговая компания «Планета Масел»;
- ООО фирма «Митрополь»;
- ТД «Автор».

Также к конкурентам ТГ «Автомаркет» можно отнести интернет-магазины, склады которых расположены в Воронеже и Москве. Наиболее активно поставки на территорию белгородской области осуществляют:

- Интернет-магазин автозапчастей Exist.ru;
- ОАО «Ага-автомаг»;
- ТГ «Русавто» ИП Сукочев.

Существенные затраты, которые несут интернет-магазины на доставку партии товара удается компенсировать за счет отсутствия необходимости содержания торгового персонала и аренды торговых помещений на территории регионов поставки, а широкая география поставок делает коммерческую деятельность таких фирм еще более прибыльной и конкурентоспособной.

Для лучшего понимания особенностей конкурентной среды ТГ «Автомаркет», авторами было решено привести краткую характеристику по

каждому из представленных основных конкурентов, с выделением их ключевых преимуществ и недостатков.

Торговая компания «Планета Масел» это крупная оптовая компания, специализирующаяся преимущественно на продаже автомобильных и промышленных масел, смазочных материалов и растворителей. Имеет более чем тринадцатилетний опыт работы на рынке. Отпуск продукции производится путем самовывоза со склада в г. Старый Оскол.

Преимущества:

- один из лидеров Белгородской области по продаже смазочных материалов;

- квалифицированный персонал и развитая система сбыта;
- большой опыт работы и хорошая репутация на рынке.

Недостатки:

- узкая специфика и как следствие небольшой ассортимент товарных групп;

- отсутствие собственного транспорта для обеспечения поставок.

ООО фирма «Митрополь» это один из крупнейших поставщиков нефтепродуктов (масла и смазки), антифризов и автохимии на территории Белгородской области и Черноземья. Имеет шестнадцатилетний опыт работы на целевом рынке. Специализируется на реализации поставок промышленным предприятиям и сельхозпроизводителям.

Преимущества:

- реализация только высококачественных продуктов ведущих отечественных и мировых брендов;

- широкая сеть филиалов по Белгородской области;
- наличие бесплатной доставки по области средствами собственного транспорта.

Недостатки:

- достаточно узкий ассортимент реализуемой продукции;

- уровень цен на поставляемую продукцию превышает среднерыночный.

ТД «Автор» это предприятие по реализации широкой гаммы автомасел, автохимии, расходных материалов и запасных частей, аккумуляторов для автомобилей отечественного и импортного производства. Специализируется на оптовых поставках товара автомагазинам. Имеет восьмилетний опыт работы на целевом рынке.

Преимущества:

- всегда актуальный каталог реализуемой продукции, представленный на сайте компании;
- высокий сервис: индивидуальный консультант, система бесплатной доставки по Белгороду, гарантии качества.

Недостатки:

- торговля по каталогам и отсутствие собственных выставочных залов, торговых точек или интернет-магазина;
- сравнительно небольшой опыт работы на рынке и как следствие отсутствие достаточно высокой репутации и узнаваемого имиджа.

Интернет-магазин автозапчастей Exist.ru занимает одну из ведущих позиций на рынке поставок автомобильных запасных частей, автожидкостей и аксессуаров по Белгородской и близлежащим областям. Поставки также ведутся в более чем 200 городов России. Имеет тринадцатилетний опыт работы на целевом рынке. Специализируется на поставках товаров автомагазинам, автосервисам, автомастерским и автомойкам. Активно ведет розничную торговлю с помощью собственного интернет-магазина.

Преимущества:

- широкий товарный ассортимент (2,6 млн. наименований от 1200 ведущих мировых производителей);
- предоставление персонального менеджера каждому клиенту;
- современная и удобная система on-line поиска и заказа;

- автоматизированная система клиентского on-line контроля за выполнением заказа;

- минимальные сроки доставки заказа (авто, авиа, ж/д, курьерская доставка).

Недостатки:

- слабое присутствие на индустриальном и сетевом сегментах оптовой торговли;

- использование современных средств интернет заказа отталкивает часть клиентов.

ОАО «Ага-автомаг» занимает лидирующие позиции на российском рынке качественной автохимии и автокосметики, предлагает мототехнику, товары для туризма и инструмент. Имеет двадцатилетний опыт работы на целевом рынке. Специализируется на розничной торговле через собственную сеть автомагазинов «Автомаг» и интернет-сайт. Также активно занимается оптовым снабжением крупных торговых сетей российских городов, реализует продукцию через сеть собственных автомастерских и автосервисов.

Преимущества:

- сильный и широко известный бренд с хорошей репутацией;
- широкий товарный ассортимент (1,8 млн. наименований);
- развитый интернет-магазин;
- высокий уровень сервиса;
- собственная сеть автомагазинов и автосервисов.

Недостатки:

- явные недостатки отсутствуют.

ТГ «Русавто» (ИП Сукочев) – основным видом деятельности выступает продажа автозапчастей по Воронежской области и в городах Центрального Черноземья, при этом доставка заказа осуществляется во все города страны. Имеет шестнадцатилетний опыт работы на целевом рынке. Специализируется на оптовых поставках товаров в розничные автомагазины. Также занимается

самостоятельным сбытом продукции конечному потребителю через собственные розничные точки и интернет-магазин.

Преимущества:

- широкий товарный ассортимент (1,4 млн. наименований);
- наличие собственного отдела контроля и системы диагностики качества;
- удобный и репрезентативный сайт со встроенным интернет-магазином.

Недостатки:

- слабая в сравнении с ОАО «Ага-автомаг» и интернет-магазином Exist.ru имиджевая составляющая компании;
- высокая зависимость от транспортных посредников ввиду отсутствия собственного большегрузного автопарка.

На основе данных, полученных в ходе анализа особенностей функционирования организаций, сформировавших ближайшее конкурентное окружение ТГ «Автомаг», постараемся выявить и сравнить приоритетные сегменты и направления их развития. Это необходимо для лучшего понимания ситуации на целевом рынке. Знание о сегментной направленности конкурентов можно использовать для совершенствования конкурентной стратегии организации, например при «обороне» лидерских позиций на приоритетном для ТГ «Автомакет» сегменте или освоении нового сегмента, широко используемого в данный момент конкурентами.

Информация о текущей сегментной специализации конкурентов представлена в таблице 2.1.6.

Таблица 2.1.6 – Приоритетные потребительские сегменты конкурирующих организаций

Организация \ Сегмент	ТК «Планета Масел»	ООО фирма «Митрополь»	ТД «Автор»	Интернет-магазин автозапчастей Exist.ru	ОАО «Ага-автомаг»	ТГ «Русавто» ИП Сукочев	ТГ «Автомакет» ИП Тетеркин
Розничные точки продаж					+	+	+

(автомагазины)							
Оптоворо- зничный интернет- магазин				+	+	+	
Оптовые поставки розничным автомагазинам	+	+	+	+	+		+
Индустриально е направление оптовой торговли	+	+					+
Сетевое направление оптовой торговли	+				+		+
Снабжение автосервисов, автомастерских , автомоек		+		+	+		
Сбыт через собственные автосервисы и автомастерские					+		

Анализируя данные, приведенные в таблице 2.1.6, можно говорить о различной степени специализации конкурирующих организаций. Белгородские оптовые поставщики ведут свою торговую деятельность в основном за счет деятельности торговых представителей и при помощи электронных каталогов, представленных на сайтах компаний. В отличие от ТГ «Автомаркет» у них отсутствует розничное направление продаж и нет собственного торгового-выставочного зала. Деятельность таких конкурентов в основном сосредоточена на оптовых поставках товара розничным автомагазинам. Индустриальное же и сетевое направление продаж либо совсем отсутствуют, либо являются второстепенными в отличие от ТГ «Автомаркет». Однако стоит отметить, что ООО фирма «Митрополь» достаточно успешно ведет свою деятельность на сегменте снабжения автосервисов, автомастерских и автомоек по Белгородской области, являясь одним из крупнейших поставщиков на данном сегменте, в то время как разработка этого сегмента ТГ «Автомаркет» даже не ведется.

Наибольшую диверсификацию деятельности показывают крупные московские компании (интернет-магазины). Особенно это касается компании ОАО «Ага-автомаг». Если интернет-магазин Exist.ru и торговая группа «Русавто», обладая широчайшим ассортиментом продукции, современными средствами интернет торговли и высоким сервисом, специализируются, как и белгородские компании, преимущественно на оптовых поставках товара розничным автомагазинам, дополняя это направление розничной торговлей через интернет-сайты, то ОАО «Ага-автомаг» старается активно участвовать в развитии сетевого и индустриального сегмента и демонстрирует возможности еще двух новых для ТГ «Автомаркет» сегментов: оптовые поставки автохимии, автокосметики и комплектующих фирменным автосервисам (Фольксваген, Ниссан, Пежо, Рено, Форд, Мазда, Киа моторс, Лада, Газель, Вольво); сбыт продукции через сеть собственных автосервисов, автомастерских и автомоек.

В анализе конкурентной среды, помимо особенностей сегментной специализации конкурирующих организаций, важным является изучение ассортимента реализуемой продукции. В сфере оптово-розничной торговли ассортиментный ряд выступает одним из ключевых критериев, по которым потребители выбирают поставщика и оценивают его имидж. Наличие широкого ассортимента товарных групп позволят удовлетворить более широкий спектр потребностей и привлечь дополнительных клиентов. При этом, товарный ассортимент должен быть максимально сбалансированным в содержательном плане и оптимизированным по цене. Дополнительная товарная группа в ассортименте конкурента, более привлекательная цена на ключевой для потребителя продукт или грамотно подобранная и ранжированная по соотношению цена/качество товарная линейка является серьезным конкурентным преимуществом, ведущим к потере клиентов и их уходу к конкурентам. Для того, чтобы минимизировать риск такого развития событий, необходимо убедиться в конкурентоспособности текущего ассортиментного ряда ТГ «Автомаркет» и в привлекательности текущего

среднего уровня цен на продукцию для потребителей в сравнении с конкурентным.

Для этого рассмотрим полученные в ходе анализа интернет-магазинов и электронных каталогов данные о состоянии товарного ассортимента конкурирующих организаций и проведем сравнение среднего уровня цен на ТГ «Автомаркет», который примем за 1, со средним уровнем цен конкурентов. Расхождения между ними отобразим в процентном соотношении. Полученные данные отображены в таблице 2.1.7.

Таблица 2.1.7 – Сравнительная характеристика товарного ассортимента конкурентного окружения ТГ «Автомаркет»

	ТК «Планета масел»		ООО «Митро поль»		ТД «Автор»		ОАО «Ага- автомаг»		Интернет -магазин Exist.ru		«Русавто» ИП Сукочев		«Автомар кет» ИП Тетеркин	
	+		+		+		+		+		+		+	
Смазки	+	1,15	+	1,13	+	1,1	+	0,9	+	1,14	+	0,95	+	1
Моторные масла	+	0,95	+	1,05	+	1,04	+	0,95	+	1,03	+	1,05	+	1
Масла для мото и садовой техники	+	0,95	+	1,06	+	1,05	+	0,94	+	1,04		1,04	+	1
Трансмиссионны е масла	+	0,94	+	1,08	+	1,04	+	0,94	+	1,04	+	1,05	+	1
Индустриальные масла	+	0,93							+	1,03	+	0,96	+	1
Охлаждающие жидкости	+	1,11	+	1,1	+	0,99	+	0,95	+	0,98	+	0,97	+	1
Антифризы	+	1,12	+	1,09	+	1,04	+	0,93	+	0,99	+	0,96	+	1
Тормозные жидкости	+	1,06	+	1,07	+	1,04	+	0,9	+	1	+	0,95	+	1
АКБ					+		+	0,91	+	1,07	+	1,05	+	1
Автокосметика			+	1,04	+	1	+	0,94	+	1,15	+	0,96	+	1
Краски,грунтовк и, шпаклевки					+	1,08	+	0,92	+	1,11	+	1,1	+	1
Клеи, герметики					+	1,05	+	0,95	+	1,05	+	1,09	+	1
Омыватели стекол	+	1,07	+	1	+	1	+	1	+	1,04	+	0,95	+	1
Расходники, комплектующие					+	0,98	+	0,92	+	0,94	+	0,94	+	1
Автозапчасти					+		+		+		+			
Шины и диски							+		+		+			
Ароматизаторы	+	1,02	+	1,05	+	1	+	0,98	+	1,04	+	1,1	+	1
Аксессуары					+	1,04	+	0,93	+	0,94	+	0,96	+	1
Товары для пикника							+	0,93					+	1
Огнетушители и аптечки							+	0,98					+	1

Продолжение таблицы 2.1.7

Наборы инструментов						+	0,94			+	1,08	+	1
Средний уровень оптовых цен		1,03	1,07		1,03		0,94		1,04		1,01		1
В % к среднему уровню цен ТГ «Автомаркет»		103 %	107 %		103%		94%		104%		101%		100 %

Как видно из таблицы, по части автохимии, автокосметики, аксессуаров и комплектующих ТГ «Автомаркет» мало чем уступает ассортиментному ряду своих конкурентов. Разумеется, ОАО «Ага-автомаг» и интернет-магазин Exist.ru в рамках каждой товарной группы обладают гораздо большей степенью дифференциации, обеспечивая наличие продукции максимально возможного числа поставщиков со всего мира. Однако это зачастую выступает скорее имиджевым ходом, вынуждая конкурентов соеять продукцию лидеров продаж с малоходовыми товарами для поддержания репутации крупного поставщика.

Дополнительно можно отметить наличие запчастей для отечественных и импортных автомобилей, а также шин и дисков в составе ассортиментного ряда некоторых конкурентов, что, несмотря на конкурентные преимущества, создает дополнительные трудности в построении системы их закупки, предпродажной подготовки и реализации.

От белгородских конкурентов товарный ассортимент ТГ «Автомаркет» выгодно отличается наличием промышленных масел, автомобильных аккумуляторов (АКБ), лакокрасочных материалов, некоторых аксессуаров и комплектующих. Столь же привлекательным для потребителя выглядит текущий средний уровень цен на реализуемый ТГ «Автомаркет» товар, наглядная характеристика которого представлена на рисунке 2.1.3.



Рисунок 2.1.3 – Сравнительная характеристика среднего уровня оптовых цен конкурентов

Данные представленные в вышестоящей диаграмме подтверждают первоначальную догадку о низкой ценовой дифференциации на белгородском рынке автохимии, аксессуаров и комплектующих. Наибольшее расхождение между максимальным и минимальным ценовым уровнем организаций, рассматриваемых в анализе, составляет 13%. Средний уровень цен на товары, реализуемые ТГ «Автомаркет» максимально приближен к среднерыночному уровню цен на целевом рынке. Наиболее выгодными торговыми предложениями с точки зрения цены располагает крупный московский поставщик ОАО «АГА-автомаг», его цены в среднем на 6% дешевле чем у ТГ «Автомаркет». Другие крупные торговые организации также предлагают своим потребителям весьма выгодные цены, но отсутствие собственных складов в г. Белгороде и необходимость увеличения транспортных издержек становятся причиной, по которой их средний уровень цен превышает или соответствует уровню ТГ «Автомаркет». Что касается белгородских предприятий оптовой торговли автохимией, аксессуарами и комплектующими, то их низкие, в сравнении с ТГ «Автомаркет», объемы реализуемой продукции не дают им возможность поддерживать столь же выгодные цены по ряду товарных групп. Так же на повышение их ценового

уровня влияет недостаточно развитая система логистики, дефицит удобно расположенных складов и транспорта.

Следующим элементом анализа конкурентной среды выступает рейтинг ключевых факторов успеха конкурирующих организаций. На основании уже полученных данных и проведенного экспертного опроса специалистов розничных автомагазинов, отвечающих за закупку товара, был проведен анализ основных показателей конкурентоспособности предприятий оптовой торговли на территории Белгородской области. Агрегированные результаты проведенного анализа оценены по восходящей десятибалльной шкале и представлены в таблице 2.1.8.

Таблица 2.1.8 – Рейтинг ключевых факторов успеха конкурирующих организаций

Показатель	ТК «Планета масел»	ООО фирма «Митро поль»	ТД «Автор»	ОАО «Ага- автомаг»	Интерне т- магазин Exist.ru	ТГ «Русавто» ИП Сукочев	ТГ «Автомар кет» ИП Тетеркин
Цена	8	7	8	10	8	9	9
Товарный ассортимент	7	6	7	10	10	8	8
Предпродажная подготовка	6	8	5	10	7	10	8
Имидж фирмы	7	7	5	10	9	7	7
Уровень рекламной деятельности	4	6	4	8	6	5	7
Послепродажное обслуживание	9	9	9	10	7	8	9
Уровень дополнительных услуг	5	4	7	9	9	8	8

Ознакомиться с профилем конкурентоспособности рассматриваемых организаций и провести их сравнение можно на рисунке 2.1.4.



Рисунок 2.1.4 – Сравнительная характеристика показателей конкурентоспособности предприятий оптовой торговли

Проведенный анализ позволил разобраться в ситуации на целевом рынке и определить основной состав и ключевые особенности конкурентного окружения ТГ «Автомаркет». Однако данный ситуационный анализ носил достаточно общий характер, представляя собой некий информационный срез в целом по рынку и в частности по его приоритетным сегментам. Для выявления ключевых проблем, мешающих совершенствованию действующей конкурентной стратегии и эффективному развитию организации необходимо проведение SWOT-анализа. В данном случае SWOT-анализ выступает как обобщение последствий влияния факторов и проблем, и определяет основные вопросы, на которые нужно обратить внимание в ходе совершенствования конкурентной стратегии.

В данном SWOT-анализе будет проведен преимущественно маркетинговый срез внутренней среды ТГ «Автомаркет» при реализации своей торговой деятельности на рынке автохимии по Белгородской области (таблица 2.1.9).

Таблица 2.1.9 – SWOT-анализ ТГ «Автомаркет»

	ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • опыт работы компании – более 10 лет на белгородском рынке; • лидер рынка, устойчивая позиция на большинстве сегментов целевого рынка; • устойчивое финансово-экономическое положение; • широкий ассортимент товарных групп; • квалифицированный штат сотрудников отдела продаж; • способность качественно удовлетворять растущий спрос на автохимию, аксессуары и комплектующие; • хорошая репутация и узнаваемый имидж компании. • развитая система логистики и высокая надежность поставок, независимость от сторонних транспортных организаций • привлекательная цена на фоне других белгородских оптовых поставщиков 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие дальнейшей стратегии активного развития бизнеса на территории белгородской области; • низкий уровень дифференциации в рамках каждой товарной группы; • отсутствие ряда товарных групп: запчасти, шины, диски, некоторые комплектующие; • высокие издержки на транспортировку и хранение широкого ассортимента реализуемой продукции; • отсутствие региональных представительств и филиалов в др. городах (курск, воронеж); • узкая интерпретация функции маркетинга, только коммуникационная.
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – освоение новых рыночных сегментов: оптовые поставки автосервисам, автомастерским, автомойкам; – сбыт продукции через собственную сеть автосервисов; – открытие интернет-магазина оптово-розничной торговли. 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • падение роли предприятий оптовой торговли в связи с развитием систем логистики и ростом числа крупных розничных сетей, способных работать напрямую с производителем; • расширение крупных оптово-розничных сетей на территорию

	<p>привлечение новых клиентов за счет расширения ассортимента реализуемых товаров новыми товарными группами;</p> <ul style="list-style-type: none"> • падение закупочных цен на импортную продукцию в связи со вступлением России в ВТО; • увеличение спроса на автохимию, аксессуары и комплектующие в связи с ростом автопарков и количества частного автотранспорта; • рост потребительской активности в связи со стабилизацией экономической ситуации и увеличением уровня жизни населения. 	<p>Белгородской области;</p> <ul style="list-style-type: none"> • появление новых предприятий оптово-розничной торговли на территории Белгородской области; • снижение темпов роста и падение рыночной доли организации, ввиду отсутствия стратегии дальнейшего развития бизнеса • возникновение необходимости адаптации текущего товарного ассортимента к новым условиям авторыннка, вызванным вступлением РФ в ВТО.
--	--	--

В соответствии с данными, полученными в ходе SWOT-анализа и анализа конкурентной среды ТГ «Автомаркет» была сформулирована проблема, она заключается в появлении на белгородском рынке автохимии, аксессуаров и комплектующих крупных федеральных оптово-розничных компаний. Развитие современных средств интернет-торговли и совершенствование логистических систем способствуют успешному расширению деятельности такого рода конкурентов на новые региональные рынки. И если раньше эффективность коммерческой деятельности ТГ «Автомаркет» была мало подвержена воздействию со стороны конкурентной среды, представленной преимущественно слабыми конкурентами из Белгорода и Старого Оскола, то теперь растущее присутствие на рынке сильных игроков угрожает лидирующим позициям и рыночной доле ТГ «Автомаркет».

Слабая сторона деятельности ТГ «Автомаркет» видится авторами в использовании проигрышной, при сложившейся ситуации, конкурентной стратегии, сосредоточенной на продолжении защиты рыночной позиции лидера и попытках удержать текущую долю рынка.

Реализация ТГ «Автомаркет» стратегии диверсификации на данный момент была практически остановлена, ввиду достаточно низкого уровня конкуренции на региональном рынке и отсутствия стимулов к дальнейшему наращиванию конкурентоспособности. По этой же причине в 2015 году была приостановлена деятельность по расширению товарного ассортимента ТГ «Автомаркет», вследствие чего мы наблюдаем значительное отставание от новых конкурентов по количеству товарных групп и степени диверсификации продукции внутри них.

До момента осознания сложившейся проблемы руководство ТГ «Автомаркет» было сосредоточено на укреплении текущих рыночных позиций и максимальном использовании статуса лидера рынка. Между тем реализация данной стратегии хоть и прибавляет стабильности и минимизирует предпринимательские риски, также приводит к стагнации организации и создает угрозу потери лидерских позиций в случае появления более сильного игрока на рынке, свидетелями чего мы и являемся.

Для выхода из сложившейся ситуации необходимо разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию текущей конкурентной стратегии, конечный вариант которой позволит повысить конкурентоспособность ТГ «Автомаркет» и противостоять конкурентному воздействию новых игроков на рынке, при этом сохранив текущие рыночные позиции.

2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентной стратегии организации

Проведенный анализ конкурентной среды ТГ «Автомаркет» позволяет говорить о ее лидирующих позициях на рынке автохимии, аксессуаров и комплектующих Белгородской области. Однако развитие современных компьютерных технологий и логистических процессов ставит под угрозу текущую рыночную долю предприятия и дальнейший рост ТГ «Автомаркет»

на целевом рынке. Полученные данные фиксируют активизацию крупных оптово-розничных сетей и усиление тенденции их расширения на территорию близлежащих регионов. В случае с ТГ «Автомаркет» её рыночным позициям угрожает активное использование воронежскими и московскими торговыми предприятиями интернет-магазинов или интернет каталогов в сочетании с удобной системой доставкой заказов. Оптово-розничная торговля через средства интернет с каждым годом растет, стирая границы физического присутствия фирмы на рынке.

Еще одним недостатком ТГ «Автомаркет», в сравнении с растущей конкуренцией крупных оптово-розничных сетей, выступает узкая специализация торгового ассортимента, что с одной стороны, позволяет оптимизировать торговые издержки, с другой, лишает предприятие высокодоходных товаров и негативно влияет на удовлетворенность клиентов, заинтересованных в выгодной покупке всего спектра автотоваров у одного поставщика.

Немаловажным является и спектр сегментов, на которых конкуренты занимаются реализацией своих товаров. В случае с ТГ «Автомаркет» стратегия диверсификации, актуальная в 2015-2016 году, уступила место стратегии лидера рынка, что позволило сосредоточиться предприятию на текущих успехах и максимизировать прибыль, но приостановило развитие ТГ «Автомаркет» на новых приоритетных сегментах.

Для решения сложившейся проблемы авторами были разработаны три блока рекомендаций по совершенствованию текущей конкурентной стратегии и обеспечению эффективного развития ТГ «Автомаркет»:

- освоение нового сегмента по снабжению автосервисов, автомастерских и автомоек;
- расширение ассортимента реализуемой продукции за счет новых товарных групп: автозапчасти, шины, диски;
- создание фирменного интернет-магазина.

Совершенствование конкурентной стратегии ТГ «Автомаркет» требует отказа от текущей стратегии пассивной защиты лидерских позиций организации и возвращения к стратегии диверсифицированного роста, направленного на поиск новых направлений развития, освоение новых, выявленных в ходе конкурентного анализа, сегментов рынка. Эти меры необходимы для повышения конкурентоспособности ТГ «Автомаркет» на фоне растущей конкуренции со стороны расширяющихся на рынки Белгородской области крупных оптовых поставщиков. Также необходимо поддерживать развитие индустриального и сетевого направления оптовой торговли ТГ «Автомаркет». Однако высокая рыночная доля организации на данных сегментах оставляет мало пространства для дальнейшего роста, а финансовые и ресурсные вложения в развитие данных сегментов приносят всё меньшую отдачу.

Анализ деятельности крупных московских и воронежских оптовых поставщиков автохимии, аксессуаров и комплектующих позволил выявить наличие новых и ранее не рассматриваемых ТГ «Автомаркет» сегментов. Одним из них выступает сегмент снабжения автосервисов, автомастерских и автомоек. Рост темпов автомобилизации населения Белгородской области, отраженный на рисунке 2.2.1, приводит не только к росту потребности в автохимии и автозапчастях, но и к повышению необходимости в техническом обслуживании автотранспорта, его отладке, мойке и уходу, что в свою очередь порождает предложение и приводит к открытию предприятий, представляющих такого рода услуги.

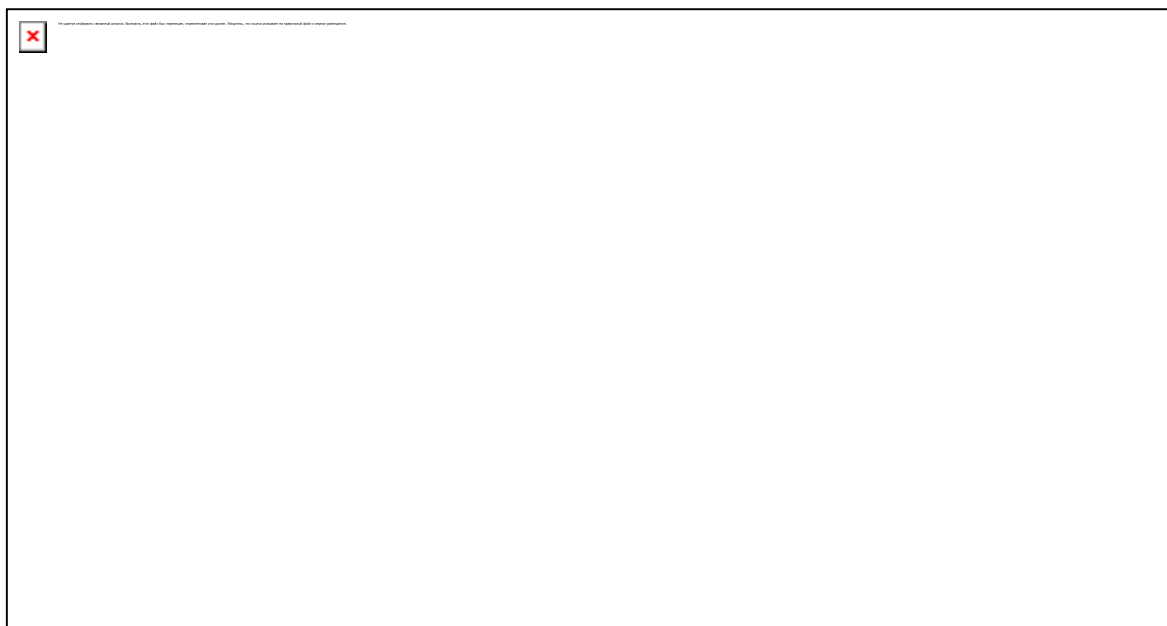


Рисунок 2.2.1 – Прогнозируемые тенденции автомобилизации населения Белгородской области

Автосервисы, автомастерские и автомойки нуждаются в постоянной закупке качественной автохимии, автокосметики, запчастей и прочих автомобильных товаров по выгодной цене и с удобной доставкой. На данный момент они предпочитают закупаться в крупных розничных автомагазинах и супермаркетах. Однако, для каждой из представленных организаций, в зависимости от их специализации, существует определенный перечень товаров, который наиболее часто ими используется в процессе реализуемой коммерческой деятельности. Любая организация стремится к экономии на издержках и оборотных фондах, поэтому при покупке таких товаров автосервисы, автомастерские и автомойки заинтересованы в приобретении крупных партий товара по оптовым ценам, что приводит к необходимости сотрудничать с оптовыми поставщиками, такими как ТГ «Автомаркет». Остальные оборотные фонды заказываются преимущественно по факту возникновения необходимости и в розничной форме, что также возможно в случае сотрудничества с ТГ «Автомаркет».

К преимуществам работы на данном сегменте можно отнести:

- высокую потенциальную емкость рекомендуемого сегмента рынка;
- наличие стабильной потребности автосервисов, автомастерских и автомоек в товарах, реализуемых ТГ «Автомаркет»;
- отсутствие крупных белгородских оптовых компаний, способных конкурировать с ТГ «Автомаркет» на данном сегменте рынка.

О высокой потенциальной емкости рекомендуемого сегмента говорят данные мониторинга белгородского рынка услуг автосервиса и мойки автомобилей. Анализ специализированных баз данных хозяйствующих субъектов, таких как Бизнес ГИС (городская информационная система) и портал OrgPage.ru, позволил получить следующие результаты (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – Потенциальная емкость целевых сегментов

Территориальный охват	Автосервисы и автомастерские	Автомойки
г. Белгород	80	60
г. Старый Оскол	24	10
г. Губкин	5	6
г. Шебекино	2	3
Итого:	111	79

Таким образом, емкость нового сегмента составляет около 190 организаций потенциально заинтересованных в сотрудничестве с ТГ «Автомаркет» на взаимовыгодных условиях.

Успеху ТГ «Автомаркет» на данном сегменте будет способствовать наличие развитой системы складских помещений и логистики, позволяющие не только вести торговлю, но и обеспечить поставки товаров в любое удобное для клиента время и место.

Если ТГ «Автомаркет» сможет предоставить такой же уровень обслуживания, как и крупные розничные автомагазины, супермаркеты и мелкооптовые компании Белгородской области, при этом обеспечив выгодный уровень цен и своевременную доставку товара заказчику, то в перспективе это

должно позволить заинтересовать и привлечь к взаимовыгодному сотрудничеству большую часть региональных автосервисов и автомоек.

Однако, просматриваемая авторами, очевидная выгода от сотрудничества автосервисов, автомастерских и автомоек с ТГ «Автомаркет», нуждается в научно-исследовательском обосновании. Для того, чтобы убедиться в наличии потребности автосервисов, автомастерских и автомоек в приобретении товара крупными оптовыми партиями и их заинтересованности в торговых предложениях ТГ «Автомаркет», авторами был проведен экспертный опрос при помощи метода директ-мэйл анкетирования. Для этого была отобрана фокус группа из 18 автосервисов и 10 автомоек. На адрес электронной почты этих организаций была проведена рассылка торговых предложений ТГ «Автомаркет» с просьбой оценить привлекательность данного предложений по десятибалльной шкале и степень заинтересованности потенциальных клиентов в будущем сотрудничестве от абсолютной незаинтересованности до крайней заинтересованности. С результатами опроса можно ознакомиться в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Оценка степени заинтересованности потенциальных потребителей в новом торговом предложении

Мнение Сегмент	Абсолютно не заинтересован	Скорее не заинтересован	Сомневаюсь ответить	Заинтересован	Крайне заинтересован	Степень привлекательности ТП
Автосервисы и автомастерские	3	2	4	6	3	7,38
Автомойки	1	0	2	3	6	8,41
Итого:	4	2	6	9	9	7,9

В целом можно говорить о достаточно высокой степени заинтересованности потенциальных потребителей новых сегментов в сотрудничестве с ТГ «Автомаркет». Около девяти из опрошенных компаний готовы к началу сотрудничества в ближайшей перспективе, столько же организаций высказались о заинтересованности в таком сотрудничестве, но на момент проведения опроса испытывают ряд трудностей, к основным из которых можно отнести:

- отсутствие возможности покупать более крупные партии товара;
- недостаток свободного места для складирования закупаемых впрок расходников;
- заключенные договора с другими организациями;
- инертность руководства.

Шесть из опрошенных организаций не могут дать четкого ответа, что является нормальной реакцией при проведении «холодного» опроса (анкетирования). Еще около шести опрошенных организаций оказались в разной степени не заинтересованы в сотрудничестве, что в большинстве случаев можно объяснить неожиданностью предложения в условиях дефицита информации о ТГ «Автомаркет».

В дополнение ко всему вышесказанному, проведя анализ полученных данных, можно сделать вывод о более позитивном восприятии торгового предложения ТГ «Автомаркет» предприятиями, занимающимися мойкой автомобилей, нежели автосервисами и автомастерскими. Причину такого расхождения авторы усматривают в текущем ассортиментном ряде ТГ «Автомаркет», вопрос о расширении которого выносится в рамках второго блока рекомендаций по совершенствованию конкурентной стратегии ТГ «Автомаркет». В частности, если ТГ «Автомаркет» способна удовлетворить весь спектр потребностей автомоек в автохимии и автокосметике, то в случае с автосервисами и автомастерскими, формирующими преимущественно спрос на запчасти и комплектующие, ТГ «Автомаркет», ввиду отсутствия специализации на автозапчастях и крайне ограниченного ассортимента комплектующих, не может в полной мере заинтересовать их своим торговым предложением. Автосервисы и автомастерские, безусловно, заинтересованы в покупке автожидкостей, автомасел, фильтров, свечей, аккумуляторов, имеющих в ассортименте ТГ «Автомаркет», но основные перспективы на данном сегменте открываются перед теми организациями, которые могут

предложить необходимые в процессе автообслуживания и ремонта запчасти по выгодным ценам и с широким выбором.

Формированию ассортимента должна предшествовать разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой – необходимость обеспечить наиболее эффективное использование ТГ «Автомаркет» своих ключевых возможностей, маркетинговых, финансовых и иных ресурсов, с тем, чтобы увеличить конкурентоспособность предприятия и достигнуть максимальной коммерческой выгоды.

В данном случае целью ассортиментной концепции становится ориентация ТГ «Автомаркет» на реализацию товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.

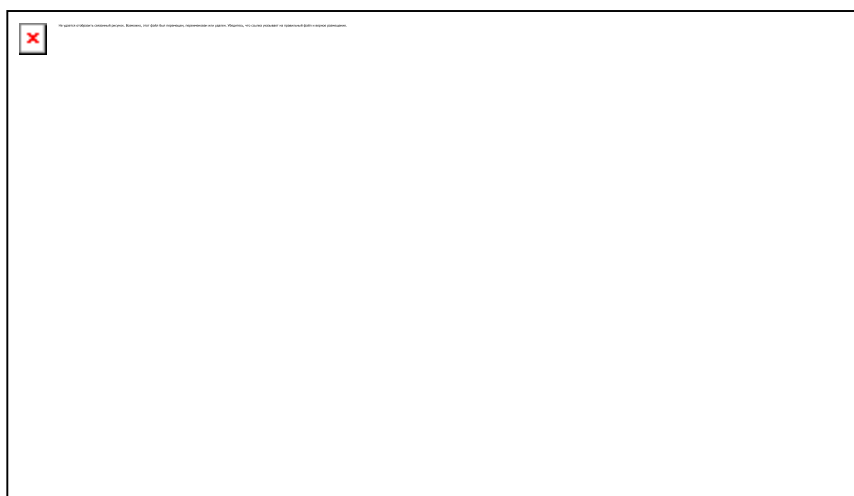


Рисунок 2.2.2 – Распределение парка легковых автомобилей по возрасту в РФ (на 1 января 2017 года)

В настоящее время в структуре автопарка России наблюдается достаточно высокая концентрация подержанного автотранспорта, в чем можно убедиться из рисунка 2.2.2.

Столь высокая концентрация подержанного транспорта приводит к повышенному спросу на автозапчасти и детали, необходимые для их ремонта. Наличие автозапчастей в товарном ассортименте конкурентов ТГ

«Автомаркет» позволяет им не только существенно повысить доходность коммерческой деятельности от продажи этих товарных групп, но и создать полезный синергетический эффект, при котором, покупая запчасти, среднестатистический покупатель также приобретает средства по уходу за автомобилем, автомасла и автохимию.

Каждый потребитель испытывает дефицит времени и стремится как можно быстрее найти и приобрести товар (удовлетворить потребность), для чего необходимо предоставить ему информацию о широком спектре товаров в рамках каждой из товарных групп, обеспечить наличие этих товаров и их быструю доставку потребителю. Поэтому ассортиментная стратегия «ТГ Автомаркет» должна строиться в направлении расширения – добавления в ассортиментный ряд товаров с характеристиками, выходящими за пределы того, что предприятие продавало ранее. При этом ориентироваться необходимо на деятельность конкурентов, возрастающий потребительский спрос и соответствующий уровень доходов потенциальных клиентов (внешние факторы), а также на финансовые изменения, происходящие внутри компании (внутренние факторы).

Расширение ассортимента ТГ «Автомаркет» позволит значительно нивелировать конкурентные преимущества московских и воронежских оптово-розничных сетей, активно расширяющихся на белгородский рынок, привлечь новых клиентов, создать благоприятные условия постоянным покупателям, и, соответственно, увеличить объем продаж и прибыль.

Более детальное изучение информации о предлагаемом поставщиками ассортименте автозапчастей позволяет говорить о том, что данный товар пользуется достаточно стабильным спросом и неприхотлив в транспортировке и хранении.

Существует огромное количество автозапчастей, поэтому расширение товарного ассортимента целесообразно начать с наиболее «ходовых» товарных групп для популярных в России моделей автомобилей.

Исходя из данных статистики, приведенной интернет проектом Bibinet.ru, наиболее востребованными и часто приобретаемыми в российских интернет магазинах, являются масляные фильтры и свечи зажигания, а также кузовные запчасти, что связано с высоким числом аварий на дорогах, около 1640 крупных ДТП в год и еще большим числом мелких автотранспортных происшествий, связанных с механическими повреждениями различных элементов кузова, фар и боковых зеркал. Более детально с наиболее покупаемыми расходниками и запчастями можно ознакомиться в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Рейтинг наиболее покупаемых в российских интернет-магазинах деталей/запчастей

№ позиции	Наименование запчасти	Доля от общего числа покупок	В наличии у ТГ «Автомаркет»
1	Фильтр масляный	5,81	+
2	Свеча зажигания	5,12	+
3	Тормозной диск	4,41	
4	Фара	4,12	
5	Фонарь/Стоп-сигнал)	4,08	
6	Зеркало боковое	3,53	
7	АКПП	3,02	
8	Стойки стабилизатора	2,71	
9	Ступица и подшипники ступицы	2,96	
10	Бампер	2,53	
11	Амортизаторы	2,29	
12	Глушители	2,11	

Первоначально авторы рекомендуют провести расширение товарного ассортимента за счет приведенных выше товарных групп, что позволит привлечь максимальное число новых потребителей, при минимальных затратах на закупку и складирование.

Однако особенностью оптово-розничной торговли автомобильными деталями и запчастями является не только широкий спектр товарных групп, но и высокая их дифференциация по автомобильным маркам. Сделать товарный ассортимент новой продукции (детали/автозапчасти) еще более сбалансированным позволит анализ автопарка России и Белгородской

области, направленный на выявление как наиболее популярных, так и наиболее аварийных и предрасположенных к поломкам марок автомобилей.

Итак, общее количество иномарок, эксплуатируемых на территории России, неуклонно растет и уже превысило 16 млн. ед. При общем росте на 4,5% за прошедший год парк иномарок увеличился более чем на 10%. Данная тенденция может привести к тому, что к концу 2017 года иномарки составят более чем половину автопарка страны.

Самой популярной в России иномаркой, по факту нахождения на дорогах, остается «Тойота». Однако она уже не входит в лидеры продаж новых машин, но берет свое за счет подержанных «праворульных» экземпляров, которые широко эксплуатируют в Уральском федеральном округе. В РФ свыше 3 млн. машин этой марки, что несколько больше, чем «волг» и «москвичей» суммарно.

Наиболее популярные марки автомобилей в России приведены в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 – Структура автопарка в РФ на 2016 год

Марка	Общее число автомобилей, шт.	Продажи автомобилей за год, шт.
«Лада»	13 864 575	537 625
«Тойота»	2 990 337	153 047
ГАЗ	1 443 104	
«Ниссан»	1 361 191	153 747
«Москвич»	1 292 446	
«Шевроле»	1 047 045	205 042
«Форд»	1 017 827	130 809
«Хёндай»	915 844	174 286
«Мицубиси»	851 434	83 062
«Фольксваген»	804 713	164 702
«Рено»	685 085	189 852
«Хонда»	654 951	99 062
«Киа»	621 746	187 330

Помимо «Тойоты», в десятку наиболее распространенных иномарок входят – «Ниссан» (1,36 млн.), «Шевроле» (1,05 млн.), «Форд» (1,02 млн.), «Хёндай» (916 тыс.), «Мицубиси» (851 тыс.), «Фольксваген» (805 тыс.),

«Рено» (685 тыс.), «Хонда» (655 тыс.) и «Опель» (647 тыс.). В большинстве случаев «популяции» этих марок прирастают новыми автомобилями, в том числе произведенными в нашей стране. Благодаря им, парк постепенно «молодеет», особенно эта тенденция видна на примере «Рено» и «Шевроле».

Таким образом, перспективно выглядит торговля автозапчастями и деталями марки «Лада». Однако, несмотря на то, что основную долю в составе отечественного автопарка по прежнему занимают автомобили отечественных марок, высокие темпы роста покупки иностранных автомобилей в России (в том числе б/у автомобилей) и не менее высокие темпы выбытия старого отечественного автотранспорта, говорят о необходимости сосредоточения на сегменте деталей и автозапчастей для иностранного автопрома. Торговля иностранными запчастями является более прибыльной, что объясняется высокой стоимостью самих деталей, возможностью формирования более высокой торговой наценки и наличием более состоятельных клиентов, чем в случае с отечественным автопромом. Также, как показывают опросы экспертных компаний, владельцы отечественных автомобилей в большей степени предпочитают использование б\у запчастей и сами принимают участие в их установке, в то время как владельцы иномарок в большей степени предпочитают пользоваться услугами автосервисов и автомастерских, приобретая для ремонта новые детали и запчасти.

Из всего вышесказанного авторы пришли к выводу о необходимости приступить к расширению товарного ассортимента ТГ «Автомаркет» с товарных групп, приведенных в таблице 2.2.3, но товарное наполнение каждой группы сформировать с учетом наиболее популярных марок автомобилей и тенденции их роста: «Лада», «Тойота», «Шевроле», «Хёндай», «Фольцваген», «Рено», «Киа».

Помимо автозапчастей возможно расширение товарного ассортимента за счет автошин и дисков, которые позволят ТГ «Автомаркет» не только повысить доходность розничных продаж, но и выйти на новый оптовый сегмент шиномонтажных мастерских.

Как и в случае с автозапчастями для потребителя существует огромное количество альтернативных вариантов покупки шин и дисков. ТГ «Автомаркет» на данный момент не может себе позволить включить в свой ассортимент все 90 основных марок шин и 76 марок дисков. Поэтому для оптимизации их ассортимента был использован рейтинг наиболее популярных в России шин и дисков, который представлен аналитиками журнала «Биржевой лидер» и интернет порталом «Kolestorg.ru» (таблица 2.2.5).

Таблица 2.2.5 – Рейтинг наиболее популярных в России автомобильных шин и дисков

Марка автомобильных шин	Среднегодовое число запросов в поисковой системе Yandex, за месяц	Марка автомобильных дисков	Среднегодовое число запросов в поисковой системе Yandex, за месяц
Nokian	33 001	Replica	14 562
Bridgestone	20 639	КиК (RAPID)	12 814
Yokohama	20 312	RW	12 625
Michelin	17 732	МАК	11 987
Dunlop	17 727	СКАД	10 657
Hankook	16 947	OZ Racing	10 441
Continental	14 922	Yamato	9 913
Kumho	13 713	KFZ	9 266
Goodyear	11 003	Alutec	8 575
Pirelly	10 636	Nitro	8 343

Продажа наиболее популярных марок шин и дисков, также, как и в случае с автомобильными запчастями, поможет привлечь новых клиентов и увеличить эффективность торговой деятельности ТГ «Автомарткет», так как они являются одними из самых продаваемых в линейке товаров для автомобиля.

Теперь, когда мы определились не только с необходимостью расширения товарного ассортимента ТГ «Автомаркет», но и с примерным составом и содержанием новых товарных групп, необходимо задуматься о том, как наладить конкурентоспособные каналы их сбыта.

Как уже говорилось ранее, в этом может помочь создание фирменного интернет-магазина, фигурирующее в рамках третьего блока рекомендаций к дипломному проекту.

К неоспоримым преимуществам любого интернет-магазина относятся:

- доступность – приобретение любого товара в интернет-магазине не требует личного присутствия потребителя в торговом зале, для этого не нужно покидать пределы своего дома.
- полная информация о товаре – покупка вещей в интернет-магазинах дает возможность быстро найти нужную и самую подробную информацию о приобретаемом товаре и уже исходя из полученных сведений, сделать выбор.
- анонимность – покупки в интернет-магазинах по желанию потребителя могут быть абсолютно анонимны, что исключает фактор дискомфорта от присутствия продавцов и других покупателей.
- широкий ассортимент – ассортимент крупных интернет-магазинов, как правило, сильно превосходит ассортимент, представленный на полках предприятий розничной торговли.
- экономия времени – покупки в интернет-магазинах значительно экономят время покупателя, исключая необходимость искать месторасположение магазина, добираться до него или ждать общественный транспорт, выслушивать рекомендации продавцов или искать товар на полках.
- свобода выбора – отсутствие фактора воздействия со стороны продавцов–консультантов, которые часто навязывают покупателям не нужные товары и убеждают покупать их.
- низкая цена – низкие в сравнении со стандартной оптово-розничной системой издержки позволяют интернет-магазинам формировать привлекательные для потребителя цены, закрепляя успех широким спектром предлагаемых специальных скидок или бонусов.
- доставка – при покупке на определенную сумму, покупатель может получить бесплатную доставку, что выгодно как для интернет-магазина, так и для самого покупателя.

Преимущества от открытия фирменного интернет-магазина очевидны, но для того чтобы предложенные рекомендации были по достоинству оценены и приняты к реализации руководством ТГ «Автомаркет» простого перечня преимуществ недостаточно. В первую очередь необходимо рассчитать полезный экономический эффект от предложенных рекомендательных мер и на основе полученных результатов обосновать или опровергнуть целесообразность их практической реализации.

2.3 Экономическая оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Теперь, когда на основании полученных в ходе анализа внешней и внутренней среды торгового предприятия данных, авторами были разработаны и вынесены рекомендации по совершенствованию конкурентной стратегии ТГ «Автомаркет», важным шагом является обоснование финансово-экономической эффективности данных рекомендательных мер. Для того, чтобы убедить руководство ТГ «Автомаркет» в необходимости предложенных совершенствований, требуется, во-первых, рассчитать затраты и полезный экономический эффект от открытия собственного фирменного интернет-магазина по продаже автохимии, автозапчастей и комплектующих.

Вторым шагом по оценке целесообразности предложенных рекомендаций станет расчет примерной емкости белгородского потребительского сегмента автосервисов, автомастерских и автомоек и уровня возможной доходности на нем.

В качестве обоснования рекомендательных мер по увеличению товарного ассортимента ТГ Автомаркет станет расчет изменения основных показателей деятельности предприятия, вследствие расширения ассортимента, по сравнению с показателями 2016 года.

Экономическую эффективность разработки интернет-магазина можно представить как разность или соотношение стоимостного эффекта от

внедрения автоматизированной системы и стоимости самой системы, а также затрат на ее создание и эксплуатацию.

Открытие интернет-магазина требует гораздо меньшего объема инвестиций, нежели в случае со стандартным магазином. Тем не менее, в структуру капитальных затрат на создание и поддержание работоспособности интернет-магазина автотоваров принято включать непосредственную разработку сайта программистами и его визуальное оформление веб-дизайнерами, покупку сервера, на базе которого будет функционировать сайт интернет-магазина, приобретение соответствующего ПО, доменного имени и локальных рабочих станций для обслуживания работы сайта, аренду помещения для сервера и персонала, хостинг.

Более подробно с затратами на разработку и формирование материально-технической базы для стабильного функционирования сайта можно ознакомиться в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Начальные инвестиции на создание и внедрение интернет магазина

Статья затрат	Кол-во/срок	Стоимость, руб.
Разработка сайта		35 000
Сервер HP ProLiant DL380 модель 407549-421.	1 шт.	32 700
Ноутбук Acer ASPIRE V3-551G-10466G75Makk	3 шт.	60 000
СУБД MySQL версии 4.1	1 шт.	8 000
Домен	1 шт.	600
Виртуальный хостинг	1 год.	1 400
Капитальный ремонт помещений		40 000
Итого:		177 700

Для нормального функционирования интернет-магазина необходимо будет обеспечить его круглосуточную работу, что требует наличия:

- отдельного помещения для сервера интернет-магазина;
- соответствующего обслуживающего персонала для интернет-магазина;

- бесперебойного снабжения сервера и системы охлаждения электроэнергией;
- наличия стабильного интернет канала.

Затраты на электроэнергию представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – Потребность проекта в электроэнергии

Наименование	Кол-во	кВт/час	кВт в сутки (примерно)	кВт в месяц
Сервер	1	0,21	5,04	151,2
Компьютер/ноутбук	3	0,17	6,12	183,6
Освещение	3	0,36	9,72	291,6
Сплит	1	0,7	6,3	189
Итого:			27,18	815,4

Для предприятий 1 кВт/ч = 2,89 руб., следовательно, ежемесячная плата за электроэнергию составит $2,89 \cdot 815,4 = 2\,357$ рублей.

Для качественной работы и быстрого развития интернет-магазина необходимо обеспечить проект квалифицированным персоналом, структура которого отображена в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Потребность проекта в персонале и оплата труда

Показатели	Кол-во, чел.	Ежемесячные затраты, руб.
Численность работников, чел.; из них:	3	63 000
Программист, чел.	1	20 000
Дизайнер, чел.	1	21 000
Контент-менеджер	1	22 000
Отчисления на соц. нужды осн. производственным работникам, руб.		18 900
Численность вспомогательных работников, чел.; из них:	3	36 000
Куратор проекта	1	18 000
Экономист, чел.	1	18 000
Отчисления на соц. нужды вспомогательным работникам, руб.		10 800
Итого ежемесячные затраты на оплату труда		128 700

Для того, чтобы достигнуть целевых показателей посещаемости в 6 000 человек ежемесячно, необходимо позаботиться о наличии рекламы интернет

ресурса и о постоянном совершенствовании квалификации персонала, занятого в его продвижении (контент-менеджер, куратор проекта). Затраты на рекламу проекта отображены в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Годовой рекламный бюджет проекта

Расходные статьи	Сумма, руб.
Интернет реклама	30 000
Реклама на радио	40 000
Реклама в специализированных печатных изданиях	50 000
Итого:	120 000

В детализированном виде ежемесячный объем накладных расходов на функционирование и развитие проекта отображен в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5 – Накладные расходы

№	Наименование статей накладных расходов	Сумма, в месяц, руб.
1.	Общехозяйственные	17 500
	затраты на подготовку и переподготовку кадров	16 000
	оплата расходов на связь и Интернет	1 000
	канцелярские расходы	500
2.	Коммерческие (сбытовые)	10 000
	затраты на маркетинг и рекламу	10 000

Для оценки отдачи от созданной информационной системы и среднего уровня доходности интернет-магазина была обобщена статистика посещаемости сайта www.ra36.ru конкурентной организации ТГ «Русавто» ИП Сукочев. Анализ сайта проводился по состоянию на 03.05.2017 год. В настоящее время сайт присутствует в поисковых системах: yandex.ru, google.com, rambler.ru, mail.ru, что позволяет при помощи сервиса «рейтинг@mail.ru» вычислить посещаемость конкурентного интернет-магазина. Динамика количества посетителей интернет-магазина www.ra36.ru представлен на рисунке 2.3.1.

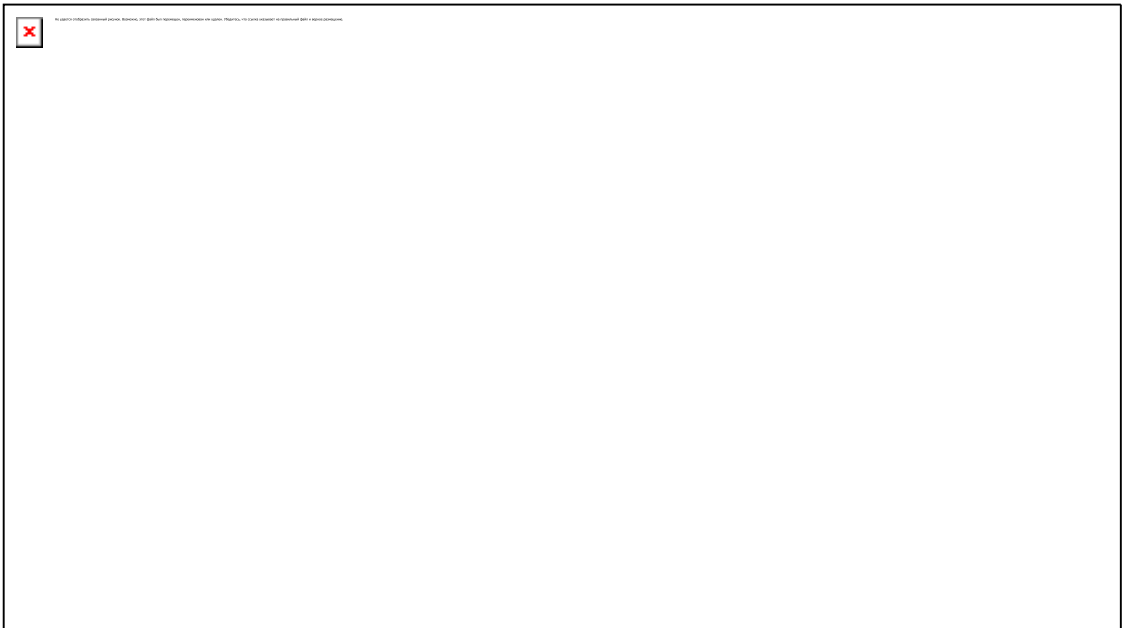


Рисунок 3.2.1 – Динамика количества посетителей интернет-магазина www.ra36.ru

На графике представлен рост посещаемости сайта с момента его активной эксплуатации по 3 мая 2017 года. На данный момент ежемесячная посещаемость интернет-магазина www.ra36.ru составляет около 5,994 уникальных посетителей. Это достаточно хороший показатель для относительно нового интернет-магазина. Судя по демонстрируемой на графике тенденции, уровень посещаемости сайта продолжит свой рост и в дальнейшем.

Для нас приведенные показатели представляют интерес ввиду схожей с конкурентной ситуацией, направленной на открытие нового интернет-магазина с аналогичным ассортиментным наполнением и идентичными мероприятиями продвижения. Если копировать модель создания интернет-магазина, использованную ТГ «Русавто» ИП Сукочев, то уже в первые три месяца удастся добиться ежемесячной посещаемости в 1000 человек, 3000 человек через 6 месяцев и около 5000-6000 ежемесячных посещений через год.

Если при этом руководствоваться общепринятым в данной отрасли соотношением, что только 4-6% посетителей интернет-магазина автотоваров

совершают в нем покупку, то можно говорить о 240-360 покупателях ежемесячно.

Для более точной оценки финансово-экономической отдачи от создания интернет магазина ТГ «Автомаркет», авторами был взят за основу показатель средней стоимости заказа в интернет-магазине автотоваров, выявленный бизнес порталом www.inveb.ru, который составил 2 963 рубля. Таким образом, в случае открытия ТГ «Автомаркет» собственного интернет-магазина, можно прогнозировать повышение доходности данного торгового предприятия на 710-1066 тыс. руб. ежемесячно.

Прогнозируемая годовая тенденция роста объемов продаж отображена в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6 – Планирование объемов продаж

Показатели	Осень 2017	Зима 2017-2018	Весна 2018	Лето 2018	Итого за 12 мес.
Ежемесячное количество посещений, шт.	1000	3000	4500	6000	30 000
Потенциальное число покупателей, чел.	70	170	290	380	2 730
Выручка, руб.	622 230	1 511 130	2 577 810	3 377 820	8 088 990

Средняя торговая наценка, устанавливаемая конкурентными интернет-магазинами на товарный ассортимент, составляет 18% без учета доставки. Таким образом, можно рассчитать примерные издержки проекта на закупку товара и подвести общий итог под затратами необходимыми на создание интернет-сайта, его развитие и годовую эксплуатацию (таблица 2.3.7).

Таблица 2.3.7 – Общие затраты на годовую эксплуатацию интернет-магазина

Показатели	Размер годовых затрат, руб.
Прямые затраты, в том числе:	6 345 785
Затраты на покупку товаров (включая НДС)	6 317 501
Затраты на электроэнергию	28 284
Постоянные затраты,	1 457 337

в том числе:	
Общепроизводственные расходы	1 246 527
из них:	
З/п осн. рабочих	432 000
Отч. на соц. нужды	130 464
З/п вспомогательных рабочих	384 000
Отч. на соц. нужды	115 968
Аренда хозяйственных площадей	180 000
Амортизационные отч.	4 905
Общехозяйственные расходы	90 000
Комерч. (сбытовые) расходы	120 000
Общие затраты	7 803 122

В соответствии с полученными данными, можно рассчитать прогнозируемые финансовые результаты проекта на конец первого года его реализации. Итоговые показатели приведены в таблице 2.3.8.

Таблица 2.3.8 – Годовые финансовые результаты торговой деятельности

Показатели	Объем, руб.
1. Общая выручка от реализации продукции	8 088 990
2. Общие затраты на производство и сбыт продукции	7 803 122
3. Финансовый результат (прибыль)	285 868
4. Налог по УСН (15%)	42 880
5. Чистая прибыль	242 988

Оценку эффективности проектов, в том числе и по внедрению в производство нового вида продукта, рекомендуется проводить по системе следующих взаимосвязанных показателей:

- Чистая текущая стоимость (NPV);
- Внутренняя норма доходности (IRR);
- Срок окупаемости (PBP);
- Коэффициент эффективности инвестиций (ARR);
- Рентабельность инвестиций (PI).

Чистая текущая дисконтированная стоимость (NPV) - сумма текущих стоимостей всех спрогнозированных, с учетом ставки дисконтирования, денежных потоков.



(2.3.1)

Где, CF_t – чистый денежный поток для i -того периода,

Inv – начальные инвестиции,

r – ставка дисконтирования.

Таблица 2.3.9 – Расчет показателя NPV проекта

Год	Поток денежной наличности, руб.		Ставка дисконта $r=18\%$		
	Приток, руб.	Отток, руб.	Чистый поток	Дисконт	NPV, руб.
0 (нач. года 1)		177 700	-177 700	1	-177 700
1 (кон. года 1)	285 868	42 880	242 988	0.847	205 811
Итого:	285 868	220 580	65 288	NPV = 28 110.8	

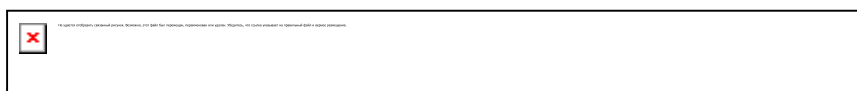
Внутренняя норма доходности (IRR) – норма прибыли, порожденная инвестицией. Это та норма прибыли (барьерная ставка, ставка дисконтирования), при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю, или это та ставка дисконта, при которой дисконтированные доходы от проекта равны инвестиционным затратам.

(2.3.2)

Где, r_1, r_2 – вариации ставок дисконтирования;

NPV_1, NPV_2 – чистый дисконтированный доход при соответствующих r_1 и r_2 .

Показатель r_1 соответствует значению, используемому при расчете NPV_1 проекта. За показатель дисконтирования r_2 было взято значение 28%, при этом показатель NPV_2 приобретает значение 12 074 руб. В соответствии с этим:



Срок окупаемости (РВР) – период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции. При этом временная ценность денег не учитывается.



(2.3.1)

Где, NCF_n (Netcashflow) – денежный поток определенного интервала планирования;

IC – инвестиционные затраты.

В итоге срок окупаемости инвестиций в рассматриваемый проект: $PBP \approx 0,71$ года.

Коэффициент эффективности инвестиций (ARR) – показывает доходность инвестиционного проекта и отражает эффективность инвестиций в виде процентного отношения денежных поступлений к сумме первоначальных инвестиций.



(2.3.3)

Где, \bar{P} – среднегодовая чистая прибыль;

IC – сумма денежных средств, инвестированных в проект (сумма инвестиций);

RV - остаточная стоимость активов (ликвидационная).



Рентабельность инвестиций (PI) – это показатель, позволяющий определить, в какой мере возрастает стоимость предприятия (богатство инвестора) в расчете на 1 руб. инвестиций.



(2.3.4)

Где, I_0 – первоначальные инвестиции;

CF – денежные поступления в году t ;

r – ставка дисконтирования.

Таблица 2.3.10 – Показатели финансово-экономической эффективности первого года реализации проекта

Показатели:	Период:
	сентябрь 2017 - август 2018
Доход, руб.	8 088 990
Издержки, руб.	7 803 122
Финансовый результат, руб.	285 868
Чистая прибыль, руб.	242 988
NPV, руб.	28 111
IRR	35,5%
PBP, года	0,71
ARR	2,94
PI	1,16

Таким образом, полученные показатели финансово-экономической эффективности проекта говорят о целесообразности открытия фирменного интернет-магазина ТГ «Автомаркет». В частности об этом говорит $NPV=28\,111>0$, $PI=1,16>1$ и быстрый срок окупаемости $PBP=0,71$, что означает, что проект окупит себя уже через 8-9 месяцев.

Если анализировать деятельность конкурентов, то с момента стартапа и на протяжении первых полутора лет своего развития интернет-магазины показывают достаточно скромные финансово-экономические показатели. Дальнейшее развитие проекта с учетом грамотного менеджмента и активизации рекламной деятельности должно привести к увеличению количества посещений сайта интернет-магазина, росту числа совершаемых с его помощью покупок и как следствие – повышению уровня прибыльности проекта в целом.

Что касается рекомендаций по расширению товарного ассортимента ТГ «Автомаркет», то сформировать точное финансово-экономическое обоснование планируемого расширения, особенно если оно будет проводиться за счет тех товарных групп, с которыми ТГ «Автомаркет» ранее не имело дело, практически невозможно. В расчетах появляется множество

переменных, данные о которых у предприятия нет или они настолько необоснованы, что не могут претендовать на объективность.

Обычно в таких случаях предприятия оптово-розничной торговли закупают пробную партию продукции, за счет которой планируется расширить ассортимент, и анализируют её показатели продаж, подводя конечные итоги и делая выводы о целесообразности наличия товарной группы/единичного продукта в составе ассортиментного ряда; или если такой вариант невозможен, а рынок отличается высокой однородностью товаров, то проводят анализ опыта конкурентов в области реализации данного товара/товарной группы.

В рамках данной выпускной квалификационной работы проведение закупки пробной партии рекомендуемых товарных групп не представляется возможным, также как и невозможно самостоятельно получить объективную информацию о потенциальном уровне спроса на весь комплекс новой для ТГ «Автомаркет» продукции. Исходя из этого, авторами был проведен анализ информации о деятельности конкурентных организаций со схожим родом деятельности и экономическим профилем, но расположенных в других субъектах РФ.

Так на форуме предприятий оптовой торговли www.optovikforum.ru в разделе «Обсуждение оптовой торговли» в марте 2015 года специалистами в области оптово-розничной торговли автотоварами велось обсуждение целесообразности расширения ассортимента фирмы, торгующей преимущественно автожидкостями и аксессуарами, за счет автомобильных деталей, шин и дисков. В ходе обсуждения эксперты делились практическим опытом в этой области. Исходя из представленных ими данных, можно говорить о том, что включение в торговый ассортимент новых товарных групп (автозапчастей, шин и дисков) в конечном итоге должно повлечь за собой увеличение оптового товарооборота предприятия на 40-50 % в сравнении с показателем предыдущего отчетного периода. При этом должен будет возрасти и темп роста себестоимости реализованных товаров, который в

лучшем случае будет соответствовать темпу роста товарооборота, но так как предприятие вынуждено налаживать новые каналы закупки и транспортировки, то показатели темпа роста себестоимости могут достигать 50-65% в сравнении с предыдущим отчетным периодом.

Таблица 2.3.11 – Расчет прироста основных показателей деятельности ТГ «Автомаркет»

Показатели	Фактически за 2012 год	С учетом расширения ассортимента	Изменение в абс. вып.	В процентном отношении
Оптовый товарооборот, тыс. руб.	395 159	572 980	177 822	145
Себестоимость реализованных товаров, тыс. руб.	335 727	503 590	167 864	150
Валовый доход, тыс. руб.	59 432	69 390	9 958	117
Расходы на реализацию, тыс. руб.	34 993	40 242	5 249	115
Чистая прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	24 439	29 148	4 709	119

Темп роста валового дохода, вследствие расширения ассортиментного ряда, будет несколько ниже, а появление новой продукции в ассортименте неминуемо приведет к увеличению коммерческих затрат на их складирование и продвижение минимум на 10-15% от изначальных. Несмотря на увеличение издержек, столь значительного увеличения товарооборота будет достаточно, чтобы доходность от реализации возросла на 19% (4 709 тыс. руб.) и ко второму году реструктуризации составила 29 148 тыс. руб.

О целесообразности диверсификации торговой деятельности ТГ «Автомаркет» на сегмент автосервисов, автомастерских и автомоек говорит его высокая емкость (190 организаций по Белгородской области). Если верить результатам директ-мэйл опроса владельцев автосервисов и автомоек, а так же данным, представленным на авто-форумах в разделах «для владельцев автосервисов», то средняя стоимость ежемесячного оптового заказа автомасел и наиболее распространенных расходников (свечи зажигания, масляные фильтры) среднестатистическим автосервисом составляет около 28 тыс. руб. В

случае с автомойками, то ежемесячная потребность средней автомойки в автохимии и автокосметике формируется на уровне 19 тыс. руб. Таким образом, если руководствоваться приведенными в таблице 2.1.1 данными, можно говорить о следующем годовом уровне спроса и денежной емкости сегментов:

- автосервисы и автомастерские: 37 296 000 руб.;
- автомойки: 18 012 000 руб.

Если в конце первого года реализации стратегии диверсификации на данные сегменты ТГ «Автомаркет» удастся добиться хотя бы десятипроцентной рыночной доли, то суммарный прирост доходности от торговой деятельности предприятия составит 5 530 800 руб.

Проведенный же в рамках пункта 2.1 выпускной квалификационной работы опрос, результаты которого отражены в таблице 3.1.2, позволяет говорить о более чем 30% заинтересованности (9 из 28 опрошенных) представителей данного сегмента в сотрудничестве с ТГ «Автомаркет», что дает основания для прогноза увеличения годового товарооборота на 16 592 400 руб.

Приведенные расчеты, по мнению авторов, позволяют убедиться в финансово-экономической эффективности предложенных рекомендаций и целесообразности их практической реализации. Значительная часть представленных данных, ввиду закрытости и дефицита информации о деятельности на новых для предприятия сегментах, носит характер прогнозов, основанных на мнении экспертов, имеющих опыт практической деятельности в интересующих нас направлениях. Тем не менее, полученные в ходе исследования результаты должны позволить ТГ «Автомаркет» отказаться от опасной на данном этапе развития предприятия стратегии лидера рынка и вернуться к стратегии активного роста и маркетинговой диверсификации, которая будет способствовать росту эффективности коммерческой деятельности предприятия и повышению его конкурентоспособности на Белгородском рынке автотоваров.

Заключение

В ходе написания выпускного исследования были получены следующие выводы.

Достижение успеха компанией связано с постоянным поддержанием высокой конкурентоспособности. Конкурентоспособность не является абсолютной величиной. Она складывается из комплекса указанных выше параметров, каждый из которых берется в сравнении с аналогичными параметрами конкурентов. Высокая конкурентоспособность обеспечивается постоянным опережением конкурентов: в выводе на рынок новых товаров, в уровне обслуживания потребителей, снижении издержек производства, во внедрении новых маркетинговых приемов и т. п. Для компаний оптовой торговли, к примеру, важно опережение конкурентов в таких областях, как удобство оплаты товара, наличие привлекательных цен, скорость обработки заказа, удобство отгрузки и/или своевременность доставки товаров, удобство поиска нужного товара, наличие товара на складе в достаточном количестве и высоком качестве, разработка и внедрение новых приемов привлечения и удержания клиентов и др. Для этого компания должна постоянно быть в курсе состояния своей конкурентной среды и дел основных конкурентов.

Проанализировав широкий спектр базовых стратегий, используемых хозяйствующими субъектами для достижения конкурентоспособности на целевых рынках, а также возможные вариации и комбинации их использования, можно говорить о крайне затруднительном положении, в которое попадает маркетолог при попытке найти наиболее оптимальный путь развития для своей организации. Каждая исследуемая конкурентная позиция, разработанная на основе обширной теоретической и экспериментальной базы, по-своему уникальна и неповторима, также как и неповторимо сочетание факторов внешней среды, оказывающих влияние на предприятие и его

конкурентную позицию на рынке. Что приводит руководство к необходимости уделять большое внимание к процессу разработки и реализации конкурентной стратегии организации.

На данный момент ТГ «Автомаркет» является безусловным лидером на белгородском рынке поставок автомасел, автохимии и аксессуаров. Доля организации на региональном рынке по расчетам специалистов на конец 2012 года составила 68%. Учитывая, что данный рынок отличается относительно малой величиной входных барьеров, постоянно привлекая новых предпринимателей и крупные фирмы, планирующие своё расширение на территорию Белгородчины, ТГ «Автомаркет» удастся вести успешную конкурентную борьбу и, закрепляя полученные успехи, продолжать расширяться.

Рассмотрим более подробно реализуемые ТГ «Автомаркети стратегии. Конкурентная стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для ведения коммерческой деятельности и реализации товара. На то, что эта стратегия активно реализуется в рассматриваемой организации, указывают:

- широкий ассортимент и номенклатурный ряд представленных товаров, непрерывная деятельность по их расширению;
- увеличение прибыли и объемов продаж, что связано с освоением новых сегментов рынка и расширением клиентской базы;
- поиск ТГ «Автомаркет» новых форм реализации товара и инструментов стимулирования сбыта.

В 2011-2015 году стратегической целью ТГ «Автомаркет» была диверсификация коммерческой деятельности организации и поиск новых сегментов товарных рынков при сохранении прежней рыночной доли.

Для решения сложившейся проблемы авторами были разработаны три блока рекомендаций по совершенствованию текущей конкурентной стратегии и обеспечению эффективного развития ТГ «Автомаркет»:

- освоение нового сегмента по снабжению автосервисов, автомастерских и автомоек;
- расширение ассортимента реализуемой продукции за счет новых товарных групп: автозапчасти, шины, диски;
- создание фирменного интернет-магазина.

Темп роста валового дохода, вследствие расширения ассортиментного ряда, будет несколько ниже, а появление новой продукции в ассортименте неминуемо приведет к увеличению коммерческих затрат на их складирование и продвижение минимум на 10-15% от изначальных. Несмотря на увеличение издержек, столь значительного увеличения товарооборота будет достаточно, чтобы доходность от реализации возросла на 19% (4 709 тыс. руб.) и ко второму году реструктуризации составила 29 148 тыс. руб.

О целесообразности диверсификации торговой деятельности ТГ «Автомаркет» на сегмент автосервисов, автомастерских и автомоек говорит его высокая емкость (190 организаций по Белгородской области). Если верить результатам директ-мэйл опроса владельцев автосервисов и автомоек, а так же данным, представленным на авто-форумах в разделах «для владельцев автосервисов», то средняя стоимость ежемесячного оптового заказа автомасел и наиболее распространенных расходников (свечи зажигания, масляные фильтры) среднестатистическим автосервисом составляет около 28 тыс. руб. В случае с автомойками, то ежемесячная потребность средней автомойки в автохимии и автокосметике формируется на уровне 19 тыс. руб. Таким образом, можно говорить о следующем годовом уровне спроса и денежной емкости сегментов:

- автосервисы и автомастерские: 37 296 000 руб.;
- автомойки: 18 012 000 руб.

Если в конце первого года реализации стратегии диверсификации на данные сегменты ТГ «Автомаркет» удастся добиться хотя бы десятипроцентной рыночной доли, то суммарный прирост доходности от торговой деятельности предприятия составит 5 530 800 руб.

Список литературы

1. Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции: федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ // <http://www.garant.ru/>.
2. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 208 с.
3. Акулич, М.В. Анализ конкурентоспособности продукции в аспекте взаимоотношений с потребителями [Текст] / М.В. Акулич // Маркетинг. – 2013. – № 6. – С. 34-43.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1998. – 519 с.
5. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии [Текст] / Г. Ассэль – М.: ИНФРА-М, 2015. – 804 с.
6. Балдин, К.В. Управленческие решения: теория и технологии принятия [Текст] / К.В. Балдин. – М.: Проект, 2012. – 302 с.
7. Банчева, А.А. Развитие концепции рыночно-ориентированного управления [Текст] / А.А. Банчева // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 3-12.
8. Березин, И.С. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт [Текст] / И.С. Березин – М.: Изд-во Эксмо, 2012. – 400 с.
9. Бест, Р. Маркетинг от потребителя [Текст] / Роджер Бест – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 760 с.
10. Ванифатова, М.М. Системы маркетинговой информации: современные мировые тенденции развития и особенности российского рынка [Текст] / М.М. Ванифатова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 56-67.
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2016. – 293 с.
12. Воронов, А.А. Факторная модель конкурентоспособности промышленного предприятия и резервы роста корпоративной конкурентоспособности [Текст] / А.А. Воронов, Л.В. Глухих // Практический маркетинг. – 2012. – № 9. – С. 28-32.

13. Головань, С.И. Бизнес–планирование: учебное пособие для студентов экономических вузов [Текст] / С.И. Головань. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 320 с.
14. Голубков, Е.Г. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст] / Е.Г. Голубков – М.: Финпресс, 2014. – 464 с.
15. Голубков, Е.П. Маркетинг для маркетологов. предплановые маркетинговые исследования и стратегический анализ [Текст] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2013. – № 1. – С. 98-117.
16. Голубков, Е.П. Маркетинг для маркетологов. предплановые маркетинговые исследования и стратегический анализ (продолжение) [Текст] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2014. – № 2. – С. 106-125.
17. Друк, В.Ю. Конкурентная стратегия на мировых рынках: пособие для студентов [Текст] / В.Ю. Друк, Н.В. Жлоба. – Гомель: БТЭУ, 2003. – 104 с.
18. Звягинцев, В.Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией [Текст] / В.Б. Звягинцев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. – № 1. – С. 72-81.
19. Ибрагимова, Р.С. Маркетинговый анализ развития предприятия: глобальный подход [Текст] / Р.С. Ибрагимова // Маркетинг, 2014. – № 4. С. – 35-45.
20. Ильин, А.И. Планирование на предприятии. Тактическое планирование [Текст] / А.И. Ильин, Л.М. Сеница.– Минск: Новое знание, 2000. – 416 с.
21. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии [Текст] / М.И. Кныш. – СПб.: б.и., 2010. – 284 с.
22. Корицкий, Э.Б. Научный менеджмент: российская история [Текст] / Э.Б. Корицкий, Г.В. Нинциева, В.Х. Шетов. – СПб.: Питер, 1999. – 384 с.
23. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер, под ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ.: Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук. – С.-Пб.: Питер Ком, 2001. – 495 с.

24. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / Ф. Котлер – СПб.: Нева, 2003. – 219 с.

25. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст] / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом, 2011. – № 6. – С. 59-68.

26. Крылова, Г.Д. Маркетинг [Текст] / Г.Д. Крылов. – М.: ТК Велби; Проспект, 2016. – 240 с.

27. Куньявский, М.Е. Управление маркетингом промышленного предприятия [Текст] / М.Е. Куньявский, И.М. Кублин, К.О. Распоров. – М.: Междунар. отношения, 2014. – 371 с.

28. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Кэмпбел. – М.: Проспект, 2013. – 336 с.

29. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.Ж. Ламбен – СПб.: Питер, 2013. – 800 с.

30. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст] / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2012. – 392 с.

31. Лукачева, Л.И. Управленческие решения [Текст] / Л.И. Лукачева. – М.: Омега–Л, 2014. – 383 с.

32. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах [Текст] / Под ред. Л.А. Данченко. – М.: ООО Маркет ДС Корпорейшн, 2014. – 758 с.

33. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст] / В. А. Алексунин, Е. Н. Балыко, А. М. Годин и др.; под общ. ред. В.А. Алексунина. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2011. – 516 с.

34. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон. – М.: Дело, 2013. – 704 с.

35. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 380 с.

36. Михайлов, О.В. Основы мировой конкурентоспособности [Текст] / О.В. Михайлов. – М.: Познавательная книга плюс, 2011. – 592 с.

37. Немчин, А.М. Маркетинг [Текст] / А.М. Немчин, Д.В.Минаев. – СПб: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2011. – 512 с.
38. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг [Текст] / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков – М.: Экономистъ, 2014. – 568 с.
39. Олехнович, Г. И. Конкурентные стратегии [Текст] / Г. И. Олехнович – Минск: БГЭУ, 2010. – 264 с.
40. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Н. Парахина. – М.: КНОРУС, 2012. – 495 с.
41. Портер, М.Э. Конкуренция [Текст] / М.Э. Портер. – М.: Вильямс, 2010. – 495 с.
42. Портер, М.Э. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран [Текст] / М.Э. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
43. Сафиуллин, А.Р. Стратегия маркетинга: сравнительный анализ основных подходов [Текст] / А.Р. Сафиуллин// Маркетинг, 2012. – № 4. – С. 60-71.
44. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 271 с.
45. Токарев, В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы [Текст] / В. Токарев // Управление компанией. – 2012. – №10, – С. 56–60.
46. Турусин, Ю.Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Ю.Д. Турусин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаламова – М.: ИНФРА-М, 2013. – 232 с.
47. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – М.: Дело, 2015. – 448 с.
48. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка [Текст] / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева – М.: Финансы и статистика, 2014. – 528 с.
49. Черняк, В.З. Бизнес-планирование [Текст] / В.З. Черняк. – М.: РДЛ, 2013. – 272 с.

50. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А.Ю. Юданов. – М.: Акалис, 2011. – 272 с.