

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Магистерская диссертация

**ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
КОМПАНИИ - ИМПОРТЕРА**

обучающегося по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент очной (заочной) формы обучения,
группы_05001673
Шиленко Сергея Михайловича

Руководитель
Авилова Ж.Н.
канд. соц. наук, доцент кафедры
менеджмента и маркетинга
НИУ БелГУ

Рецензент
Роздольская И.В.
д.э.н., профессор, зав. кафедрой
маркетинга и менеджмента
АНО ВО «Белгородский
университет кооперации,
и права»

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	11
1.1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности компании	11
1.2 Классификация современных конкурентных стратегий	20
1.3 Стратегические факторы развития конкурентных преимуществ компаний - импортеров	30
Выводы по главе.....	35
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ	37
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Киндерклуб» как субъекта рынка	37
2.2 Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды компании.....	47
2.3 Оценка действующей стратегии конкурентного поведения	54
Выводы по главе	65
ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ – ИМПОРТЁРА	66
3.1 Разработка конкурентной стратегии российской компании – импортёра.....	66
3.2 Перспективы развития конкурентных преимуществ российской компании-импортёра – ООО «Киндерклуб».....	74
Выводы по главе	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В компетенцию первоочередных задач стратегического управления организацией входят вопросы формирования и развития конкурентных стратегий, которые могут быть успешно реализованы при условии сбалансированной работы системы стратегического управления.

В условиях динамично меняющейся как внешней, так и внутренней среды разработанная стратегия конкурентоспособности предприятия позволяет быстрее и гибче подстраиваться и адаптироваться к новым условиям. При этом, если компания не имеет системы стратегического управления, то вынуждена будет принимать только краткосрочные решения.

Для большинства хозяйствующих субъектов грамотно разработанная стратегия конкурентоспособности позволяет осуществлять свою деятельность безубыточно и результативно. Таким образом, формирование современной конкурентной стратегии для многих организаций в условиях рыночной экономики является основой успешного развития.

Однако необходимо учитывать тот факт, что конкурентоспособность организации является непостоянной величиной, на нее оказывают влияние многие факторы внешней и внутренней среды. При этом показатель конкурентоспособности носит комплексный характер и в его оценке нельзя ограничиваться каким-либо одним критерием или показателем.

Кроме того, следует учесть тот факт, что в условиях введения экономических санкций для российской экономики, колебания курса валют, изменения условий оплаты товара поставщикам и оплаты страховым компаниям финансовых рисков, снижения покупательской способности населения у предприятий - импортеров возникли достаточно сложные условия работы.

Следовательно, конкурентная стратегия для предприятий-импортеров, должна быть ориентирована на достижение конкурентных преимуществ,

которые бы обеспечивали ей устойчивое положение и развитие. Во многих отраслях экономики наблюдается замедление роста компаний, но в то же время поведение конкурентов становится более агрессивным и наступательным. Данная тенденция характерна и для предприятий-импортеров. Положение усугубляется тем, что увеличивающаяся нестабильность внешней среды и ускорение темпов изменений, значительно превосходят скорость ответной реакции предприятий импортеров.

Таким образом, для обеспечения устойчивого развития конкурентной стратегии для предприятия импортера необходимо непрерывно и систематически проводить исследование конкурентной среды, оценивать текущее состояние дел, а также давать своевременную оценку формирующимся тенденциям.

Следовательно, теоретические и практические проблемы, связанные с обоснованием и реализацией конкурентных стратегий предприятий импортеров, необходимость актуализации методических и методологических подходов к определению их конкурентного потенциала в условиях нестабильной внешней среды предопределили актуальность темы и выбор направления диссертационного исследования.

Степень научной разработанности темы исследования.

Конкуренция является фундаментальной экономической категорией, вместе с тем многие экономисты трактуют понятийный аппарат данной категории по-разному. Это прежде всего свидетельствует о том, что данная тема актуальна и постоянно развивается.

Причем, основные теоретические постулаты по основам конкуренции стали формироваться еще в период до начала развития капиталистической эпохи.

В середине восемнадцатого века стали появляться исследовательские работы видных ученых экономистов о конкурентной борьбе и ее основных движущих силах. А. Смит и Д. Рикардо внесли значительный серьезный

вклад в развитие политической экономии и первые дали основные теоретические положения понятию конкуренция.

Видные основоположники марксистской теории К. Маркс и Ф. Энгельс определяют конкуренцию как антагонистическую борьбу между частными товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров, с целью получения максимальной прибыли.

В дальнейшем в развитие теории конкуренции значительный вклад внесли такие ученые экономисты как А. Маршалл, Дж. Кейнс, В. Леонтьев, Й. Шумпетер, П. Срафф, М. Портер и др.

Большой вклад в разработку проблемы конкурентоспособности товаров и организаций внесли такие зарубежные ученые как Ансофф И., Вирсема Ф., Джакот Дж.Х., Дракер П., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж, Мейсон Р., Мескон М., Портер М., Треси М., Чемберлен Э., Ли Якокко и другие.

На основании вышеперечисленных теорий оценки конкурентоспособности организации можно сделать вывод, что таких методик достаточно множество и они довольно разнообразны.

При разработке конкурентной стратегии приоритетный выбор должен быть за показателями всесторонней оценки текущей рыночной ситуации, прогнозных значений на долгосрочную перспективу и выделение сильных сторон деятельности предприятия.

Стратегия конкуренции, в отличие от тактических действий на рынке, позволяет определить конкурентные преимущества предприятия на долгосрочную перспективу.

В экономической литературе ряд ученых экономистов, таких как С.А. Кузнецова, М.М. Алексеева, В.Д. Маркова конкурентную стратегию называют деловой стратегией, такие ученые как Е.А. Вигдорчик, С.А. Кузнецова и В.Д. Маркова конкурентную стратегию развития предприятия определяют, как бизнес-стратегию.

Вместе с тем, эти работы не могут быть в чистом виде применены для решения проблем разработки модели конкурентной стратегии для компании

– импортера детских развивающих игрушек, так как данные компании очень зависимы от динамично меняющейся внешней среды, в том числе от курсов валют, законодательства в области внешнеэкономической деятельности, давления известных мировых брендов, а также и от быстро меняющихся покупательских предпочтений, находящихся под влиянием медиапространства и новых мультипликационных героев, которые очень быстро завоевывают симпатии целевой аудитории.

Следовательно, в настоящее время изучение особенностей конкурентного поведения российской компании - импортера детских развивающих игрушек и разработки модели формирования конкурентной стратегии развития компании – импортера является объективной и актуальной проблемой, требующей пристального внимания.

Проблема исследования. В бизнесе очень важно точно сформулировать задачу и определить конкурентную стратегию развития. Сложность проблемы заключается в том, в условиях введения экономических санкций для российской экономики, колебания курса валют, изменения условий оплаты товара поставщикам и оплаты страховым компаниям финансовых рисков, а также снижения покупательской способности населения, у предприятий - импортеров возникли достаточно сложные условия работы.

Победу в конкурентной борьбе, одерживают те предприятия, которые постоянно анализируют конкурентную ситуацию в отрасли и оценивают свою конкурентоспособность. Своевременно увидеть вызовы со стороны конкурентов, оценить свой реальный конкурентный статус, определить и развить свои конкурентные преимущества позволяет тщательно разработанная конкурентная стратегия.

Поэтому разработка конкурентной стратегии развития компании - импортера происходит в условиях крайней нестабильности и неопределенности развития потребительского рынка и маркетинговой среды.

Объект исследования - стратегия конкурентного поведения российской компании – импортёра детских развивающих игрушек.

Предметом исследования - факторы развития конкурентных преимуществ российской компании - импортёра детских развивающих игрушек.

Цели и задачи исследования. Целью магистерской диссертационной работы является разработка модели конкурентной стратегии для российской компании – импортёра детских развивающих игрушек.

Для достижения поставленной цели решены следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы оценки конкурентоспособности компании;
- провести классификация современных конкурентных стратегий;
- систематизировать стратегические факторы развития конкурентных преимуществ компаний – импортёров;
- представить общую характеристика предприятия ООО «Киндерклуб» как субъекта рынка;
- провести стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды компании;
- оценить действующую стратегию конкурентного поведения;
- разработать конкурентную стратегию российской компании – импортёра;
- предложить и определить перспективы развития конкурентных преимуществ российской компании импортёра ООО «Киндерклуб».

Теоретико-методологическая основа магистерской диссертации опирается на классификацию современных конкурентных стратегий, разработанных видными зарубежными и российскими учеными экономистами.

В области исследования проблематики конкуренции с позиций менеджмента и маркетинга следует отметить основополагающие работы М. Портера, а также работы И. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера,

А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда. В последние годы исследователи уделяют большое внимание вопросам формирования конкурентных преимуществ компании как основы конкурентной стратегии, эти проблемы рассматриваются в работах П. Дойля, Д. Дзя, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мак-Дональда, П. Чевертонна и ряд других ученых экономистов. Среди российских авторов, чьи работы посвящены рассматриваемой тематике, выделяются Г.Л. Азоев, Г.Б. Клейнер, С.А. Кузнецова и А.Ю. Юданов.

Опираясь на разработанные в данных теориях принципы научного анализа, используя закрепившиеся в науке понятия и категории, основу которых заложили труды отечественных и зарубежных ученых, при проведении исследования использовалась совокупность следующих **научных методов исследования**: историко-генетический метод, а также моделирования, сравнения, обобщения, классификации, систематизации, наблюдения, сравнения, дедукции, индукции и логической увязки.

Эмпирическая база исследования основывается на статистической и бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «Киндерклуб», на официальных данных органов статистики РФ, на материалах периодической печати, на опубликованных монографиях, а также на статьях отечественных и зарубежных ученых, представленных в открытых доступных источниках и сети Интернет.

Научная новизна исследования определяется тем, что впервые в работе представлена и обоснована авторская модель конкурентной стратегии для российской компании – импортера.

На основе выявленных тенденций и закономерностей уточнен понятийный аппарат концептуальных основы конкуренции и конкурентоспособности.

Автором определены детерминанты понятия: конкурентоспособность предприятия; конкурентное преимущество и конкурентные стратегии.

Впервые был проведен критический обзор основных методов оценки конкурентоспособности и предложена авторская схема факторов

конкурентоспособности по признакам классификации, в которой были выделен новый признак основанный на типе воздействия.

В данной магистерской диссертации автором впервые предлагается адаптированная методика проведения экспертных оценок ценностной цепи для компании - импортера, на основе дополненной классической модели М. Портера, с учетом оценки блока «управление складом».

Практическая значимость исследования состоит в развитии практико-ориентированного подхода и инструментального обеспечения для формирования модели конкурентной стратегии развития компании-импортера. Результаты исследований могут быть полезны и использованы конкретным экономическим субъектом – ООО «Киндерклуб».

Предложенные автором перспективные технологии по развитию конкурентных преимуществ на основе ВТL рекламы и Digital-маркетинга для компаний – импортеров могут быть полезны и для компаний данного сегмента рынка.

Апробация работы. Основные положения магистерской диссертации были обсуждены и получили одобрение на научно-практических конференциях международного и всероссийского уровней профессорско-преподавательского состава и молодых ученых университетов в городах Белгород, Курск, Кемерово, Харьков, Прага и София.

Также ряд публикаций по теме исследования был опубликован в реферируемых научных журналах ВАК РФ - «Фундаментальные исследования», «Современные проблемы науки и образования», «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии», а также в научно-теоретическом журнале «Молодой ученый». Ключевые положения исследования опубликованы в четырнадцати публикациях в научных журналах и в сборниках трудов ученых в международных и всероссийских научно-практических конференциях по данной проблематике.

Структура диссертационной работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Магистерская работа состоит из введения, трех

глав, заключения. Список литературы состоит из 110 источников, в приложении - шесть документов. Общий объем магистерской диссертации состоит из 97 страниц машинописного текста, в работе 13 рисунков и 13 таблиц.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены предмет и объект исследования, рассмотрена степень научной разработанности темы исследования, представлены основные положения научной новизны и практической значимости.

В первой главе магистерской диссертации «Основы формирования современных конкурентных стратегий предприятий» рассмотрены три вопроса. Подробно изложены теоретические основы оценки конкурентоспособности компании, проведена систематизация научных теорий и представлена классификация современных конкурентных стратегий, а также определены стратегические факторы развития конкурентных преимуществ компаний – импортеров.

Вторая глава «Анализ стратегического положения компании на рынке» содержит общую характеристику предприятия ООО «Киндерклуб» как субъекта рынка. Также во второй главе представлены результаты проведенного стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды компании, и дана оценка действующей стратегии конкурентного поведения.

Третья глава «Формирование модели конкурентной стратегии российской компании- импортера» содержит два вопроса. Данные вопросы носят прикладной характер. Представлена авторская разработка конкурентной стратегии российской компании – импортера. Подробно описаны перспективы развития конкурентных преимуществ российской компании – импортера- ООО «Киндерклуб».

В заключении представлены выводы по работе в соответствии с поставленными целью и задачами исследования.

ГЛАВА 1 ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности компании

Конкуренция является фундаментальной экономической категорией, вместе с тем многие экономисты трактуют понятийный аппарат данной категории по-разному. Это прежде всего свидетельствует о том, что данная тема актуальна и постоянно развивается.

Причем, основные теоретические постулаты по основам конкуренции стали формироваться еще в период до начала развития капиталистической эпохи.

В середине восемнадцатого века стали появляться исследовательские работы видных ученых экономистов о конкурентной борьбе и ее основных движущих силах. А. Смит и Д. Рикардо внесли значительный серьезный вклад в развитие политической экономии и первые дали основные теоретические положения понятию конкуренция [82, с.459].

Своими корнями этимология слова «конкуренция» происходит от латинского слова «concurrentia», которое означает «столкновение», «соствязание».

В экономической литературе А. Смит дает определение конкуренции как честного без сговора соперничества между субъектами рынка за наиболее выгодные условия купли-продажи товаров, основным инструментом конкурентной борьбы в этом соперничестве выступают цены на однородные группы товаров. Адам Смит в своих трудах доказывает, что свободная конкуренция обеспечивает взаимодействие спроса и предложения и выступает в качестве уравнивающей силы для рыночных цен, обеспечивая при этом функционирование механизма рыночного ценообразования [82, с. 511]. Благодаря конкуренции происходит

перераспределение капиталов между отраслями и координация деятельности всех участников рынка.

Знаменитый экономист Д. Рикардо в дальнейшем развил теорию ценового регулирования рынка за счет конкуренции, обосновав теоретическую модель, в которой «естественные» цены в долгосрочном равновесии взаимодействуют с принципами децентрализованного управления, способствуя развитию экономики.

Видные основоположники марксистской теории К. Маркс и Ф. Энгельс определяют конкуренцию как антагонистическую борьбу между частными товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров, с целью получения максимальной прибыли.

В дальнейшем в развитие теории конкуренции значительный вклад внесли такие ученые экономисты как А. Маршалл, Дж. Кейнс, В. Леонтьев, Й. Шумпетер, П. Срафф, М. Портер и др.

Так английский экономист А. Маршалл считал, что конкуренция представляет собой борьбу за редкие экономические блага и в первую очередь за деньги потребителя, на которые эти блага можно приобрести.

Большой вклад в разработку проблемы конкурентоспособности товаров и организаций внесли такие зарубежные ученые как Ансофф И., Вирсема Ф., Джакот Дж.Х., Дракер П., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж, Мейсон Р., Мескон М., Портер М., Треси М., Чемберлен Э., Ли Якокко и другие.

Понятие «рыночная конкуренция» разными авторами трактуется на основании различных теорий, которые можно классифицировать по трем основным признакам: соперничество субъектов рынка за выгоды, лучшие результаты, прибыль; процесс взаимодействия субъектов рынка; фактор, который определяет успех субъектов на рынке.

«Конкуренция представляет собой важнейший признак рыночных отношений, и выражает конфигурацию взаимного соперничества субъектов предпринимательства» [25, с. 47]. Как общественная форма взаимодействия субъектов конкуренция выступает индикатором экономических интересов

каждого отдельного хозяйствующего субъекта, которые между собой находятся в одних экономических условиях и соперничают в ведении своего бизнеса.

К середине двадцатого века учеными экономистами было сформировано четыре классических модели рыночной конкуренции, которые представлены:

- совершенной конкуренцией;
- монополистической конкуренцией;
- олигополией;
- чистой монополией.

Таким образом, конкуренция является широко известной фундаментальной экономической категорией, однако при этом дефиниция «конкуренция» часто понимается экономистами в различных смыслах.

С учетом того, что экономическая теория развивается и у ученых экономистов нет единого взгляда на такое экономическое явление как «конкуренция», следует понимать, что изучение природы и сущности конкуренции являются актуальной темой исследования и на современном этапе развития общества.

Масштаб конкуренции зависит от жизненного цикла экономического субъекта и от того на какой стадии он находится. Стадия жизненного цикла может свидетельствовать о потенциальных возможностях дальнейшего развития определенного субъекта и его возможностях превзойти конкурентов в заданных условиях.

Конкурентоспособность - способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях [81, с.79].

Ценовая и неценовая конкуренция являются самыми распространенными видами конкуренции. Неценовая конкуренция характеризуется такими отличительными факторами как сервисное обслуживание, повышение качества товара или услуги, или расширение ассортимента выпускаемой продукции или товаров. Ценовая конкуренция

предполагает снижение цен на товары или продукцию при сохранении ее первоначального качества и без существенного изменения потребительских свойств.

Классификация факторов конкурентоспособности представлена в таблице 1.1.1

Таблица 1.1.1 - Классификация факторов конкурентоспособности по признакам классификации

Признак классификации	Факторы
1. Сфера действия	1.1. Макроэкономические 1.2. Мезоэкономические (отраслевые) 1.3. Микроэкономические
2. По типу воздействия	2.1. Прямое 2.2. Косвенное
3. Происхождение	3.1. Основные (природные) 3.2. Развитые (искусственные)
4. Специализация	4.1. Общие 4.2. Специализированные
5. Этапы обеспечения	5.1. Производственные 5.2. Сбытовые 5.3. Сервисные 5.4. Рыночные
6. Социально-экономическая природа	6.1. Ресурсы 6.2. Инфраструктура
7. Интенсивность воздействия	7.1. Малозначительные 7.2. Значительные 7.3. Очень значительные
8. Характер воздействия	8.1. Положительные (благоприятные) 8.2. Отрицательные (неблагоприятные)

Объекты, обладающие конкурентоспособностью, делятся на четыре группы: товары; предприятия (как производители товаров); отрасли (как совокупности предприятий, предлагающих товары или услуги); регионы (районы, области, страны или их группы).

Конкурентоспособность позволяет предприятиям существовать на рынке и поэтому является одним из наиболее важных критериев [55, с. 157].

Термин конкурентоспособность не имеет однозначного и признанного исследователями понятийного определения, как в зарубежной, так и российской литературе.

Представим некоторые из наиболее известных определений конкурентоспособности:

Конкурентоспособность - обладание свойствами, создающими преимуществами для субъекта экономического соревнования (конкурентной борьбы). Конкурентоспособность – это понятие, которое не только более полно отражает требования рынка, но, что особенно важно, ориентирует субъекты конкурентной борьбы на активные действия по завоеванию рыночных позиций, их удержанию, укреплению и расширению [48, с.22].

Конкурентоспособность - способность производить товары и услуги, соответствующие спросу на международных рынках, в то же время, обеспечивая для граждан высокий уровень жизни и возможность его сохранения в долгосрочной перспективе [42, с. 47].

Конкурентоспособность - борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах [39, с.70].

Конкуренция является основной предпосылкой для увеличения доходности и прибыльности предприятия, для наращивания его экономического потенциала и инвестиционной привлекательности. Основной целью конкуренции является наращивание благосостояния экономическим субъектом. Таким образом, увеличение конкурентоспособности становится первостепенной задачей, как фирм, так и государств.

Изменения внешней среды оказывают непосредственное влияние и на конкурентоспособность, поэтому данная категория является относительным и динамичным показателем.

Следует учитывать и тот факт, что конкурентоспособность - это относительное понятие и оно определяется на основе сравнения с аналогичными показателями конкурентов.

С целью анализа конкурентоспособности организации многие экономисты оперируют такими понятиями как факторы и ресурсы. Технологические, информационные, финансовые, материальные и трудовые ресурсы - все это, с позиции экономики фирмы являются ресурсами, но в то же время с позиции конкурентоспособности хозяйствующего субъекта выступают как факторы.

Такие организационные факторы как: стратегия развития организации; система контроля и налоговая среда; система стимулирования труда и уровень квалификации персонала и менеджмента; доступность источников финансирования или инвестиционная привлекательность организации; адаптивная организационная структура, - являются организационными факторами, которые также оказывают влияние на конкурентоспособность организации [29, с.252].

Факторы конкурентоспособности условно разделим на две группы: ресурсные и организационные (рисунок 1.1.1) .

Представленные на Рисунке 1.1.1 факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на конкурентоспособность предприятия, то есть играть на повышение ее роста, так и наоборот ее снижения. Однако, во многих работах ученых экономистов не оказывается достаточного внимания такому фактору, влияющему непосредственно на конкурентоспособность организации как профессиональный уровень и компетенция кадрового потенциала организации.

Факторы конкурентоспособности предприятия									
Ресурсные					Организационные				
Природные	Технико-технологические	Финансовые	Информационные	Персонал	Стратегия	Адаптивная организационная структура	Организация производства	Организация труда	Организация управления

Рисунок 1.1.1 - Факторы конкурентоспособности предприятия

Очевидно, что качество продукции и издержки предприятия напрямую зависят от профессионального уровня работников, а осваивать новые технологии, внедрять инновационные подходы невозможно без творческого интеллектуального потенциала сотрудников. В рациональном управлении нуждаются финансовые ресурсы. От персонала организации всецело зависит имидж и репутация организации, а также качество и жизнеспособность разработанной стратегии развития организации. Определяющая роль персонала в конкурентоспособности предприятия представлена на рисунке 1.1.2.



Рисунок 1.1.2 - Определяющая роль персонала в конкурентоспособности предприятия

Таким образом, можем аргументированно предположить, что на конкурентоспособность организации уровень профессиональной квалификации и компетенции персонала оказывают весьма значимое и существенное влияние.

Таким образом можем сделать вывод, что в условиях экономической нестабильности проблема оценки конкурентоспособности предприятий в теоретическом и практическом плане стоит очень остро. При этом, в настоящее время универсальной общепринятой методики оценки конкурентоспособности предприятия не существует.

Во многих научных трудах в основном анализируется деятельность одного или двух предприятий на предмет их конкурентоспособности, но не оценивается деятельность всех игроков, работающих на однородном рынке.

А.Ю. Юданов и Р.А. Фатхутдинов дают оценку резервам при использовании факторов производства [80, с. 120]. Другая группа ученых А.Г. Бурда, В.В. Кочетов, Ю.К. Перский обращают внимание на такой критерий как стоимость факторов производства в конкретной стране.

Третья группа ученых И.Б. Гурков, П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндали в качестве критерия конкурентоспособности предприятия учитывают эффективность использования производственного потенциала предприятия.

Анализу эффективности производственно-сбытовой деятельности уделяют внимание при анализе конкурентоспособности в своих трудах Е. Млоток, Т. Нильсон.

В.М. Мишин, А.В. Гличев считают, что повышение качества товаров является наиважнейшим показателем в оценке конкурентоспособности организации.

На основании вышеперечисленных теорий оценки конкурентоспособности организации можно сделать вывод, что таких методик достаточно множество и они довольно разнообразны.

При этом формирование и количественная оценка конкурентоспособности организации предполагает использование расчетного определения единого интегрального показателя, так и вариативность данного критерия.

Критериальным показателем конкурентоспособности организации является такой показатель как доля рынка. Так как анализ таких показателей как цена, себестоимость, эффективность использования материальных и финансовых ресурсов, востребованность товара для покупателей и выход на новые рынки, все эти факторы в совокупности при высоком уровне конкурентоспособности организации отражают в динамике рост доли рынка предприятия.

Предприятие будет оцениваться как конкурентоспособное, при условии, что доля рынка растет в динамике или в крайнем случае продолжает оставаться неизменной [37, с. 65].

Таким образом, динамика доли рынка предприятия, по нашему мнению, является основополагающим фактором в анализе конкурентоспособности организации.

Сравнительный анализ доли рынка у предприятия за определенный промежуток времени позволяет принимать оперативные управленческие решения. Вместе с тем, данный метод не учитывает положение отрасли в целом и малопригоден при анализе долгосрочной перспективы, при этом отмечается и сложность использования указанных методов на практике.

Опираясь на проведенный анализ, мы пришли к выводу, что конкурентоспособность компании – это способность удерживать и увеличивать свою долю на рынке товаров и услуг за счёт формирования нового спроса и новых рынков сбыта, внедряя механизмы digital-маркетинга.

На основании проведенного анализа теоретических основ конкурентоспособности предприятия можно сделать следующие выводы:

- одним из важных критериальных показателей оценки конкурентоспособности предприятия является его доля на рынке однородных товаров;

- при разнообразии и множестве факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия особо можно выделить уровень профессиональных компетенций и интеллектуальный потенциал персонала,

от которого конкурентоспособность предприятия находится в прямой зависимости;

- расчет интегрального показателя конкурентоспособности позволяет дать оценку конкурентоспособности организации в целом, при этом при его расчете необходимо рассчитывать исходя из суммы интегральных показателей, определяющих долю товаров на рынке и их долю в объеме продаж;

- сравнительный анализ показателя рентабельности конкретного предприятия и среднеотраслевых значений, можно рассматривать как один из критериальных значений конкурентоспособности предприятия;

Отмеченное коннотационное несовершенство понятийного аппарата, по нашему мнению, обусловлено тем, что конкурентоспособность предприятия является экономической категорией, сущность которой объективно выражена быть не может. Поэтому конкурентоспособность не является имманентным и объективно присущим свойством объекта. Введение в оборот понятия конкурентоспособности вошло благодаря развитию экономической науки. Другими словами, конкурентоспособность находит свое выражение только в условиях конкуренции, и вне конкуренции не существует.

1.2 Классификация современных конкурентных стратегий

Для обеспечения успешного позиционирования компании на рынке и обеспечения высокого уровня его конкурентоспособности необходимо разработать конкурентную стратегию его развития на долгосрочную перспективу, которая может быть оценена не менее чем на ближайшие 3-5 лет. При разработке конкурентной стратегии приоритетный выбор должен быть за показателями всесторонней оценки текущей рыночной ситуации, прогнозных значений на долгосрочную перспективу и выделение сильных сторон деятельности предприятия.

Стратегия конкуренции, в отличие от тактических действий на рынке, позволяет определить конкурентные преимущества предприятия на долгосрочную перспективу.

В экономической литературе ряд ученых экономистов таких как С.А. Кузнецова, М.М. Алексеева, В.Д. Маркова конкурентную стратегию называют деловой стратегией, такие ученые как Е.А. Вигдорчик, С.А. Кузнецова и В.Д. Маркова конкурентную стратегию развития предприятия определяют, как бизнес-стратегию [62, с.183].

Для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности организация должна разработать совокупность правил и действий, которыми обязана руководствоваться при принятии управленческих решений.

Стратегические цели организации должны обеспечить успешное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе, при этом конкурентная стратегия очерчивает определенные рамки, позволяющие выделить ряд необходимых изменений для внешних и внутренних условий с целью поиска путей совершенствования, обусловленные этими изменениями потребности в его совершенствовании. Цели стратегии формируются из стратегических задач, стоящих перед организацией.

Тщательный анализ возможностей организации и прогнозирование изменений внешней среды позволяют разработать конкурентную стратегию для достижения перспективных целей.

Для достижения поставленных целей организация мобилизует все имеющиеся ресурсы.

Таблица 1.2.1 - Классификация основных видов стратегий

Бизнес стратегии	Маркетинговые стратегии	Функциональные стратегии	Управленческие стратегии	Операционные стратегии
Позиционирован ия	Продвижения	Продаж	Управления	Производс твенная
Охват базового рынка	Коммуникацион ная	Финансовая	Контроля	Качества
Конкурентная	Продуктовая	Кадровая	Проведения	Региональ

			изменений	ных единиц
Роста	Ценовая	Логистики и закупок		Взаимодействия
	Инновационная	НИОКР		

В соответствии с представленной классификацией бизнес стратегии делятся на стратегию позиционирования, стратегию охвата базового рынка, конкурентную стратегию и стратегию роста. Маркетинговые стратегии строятся на продвижении, коммуникационной стратеги, продуктовой, ценовой и инновационной.

Функциональные стратегии затрагивают продажи, финансы, кадровый потенциал и систему закупок и логистики.

Управленческие стратегии представлены стратегиями контроля и проведения изменений. Стратегии качества и взаимодействия в данной классификации относятся к операционным стратегиям [26 с.299].

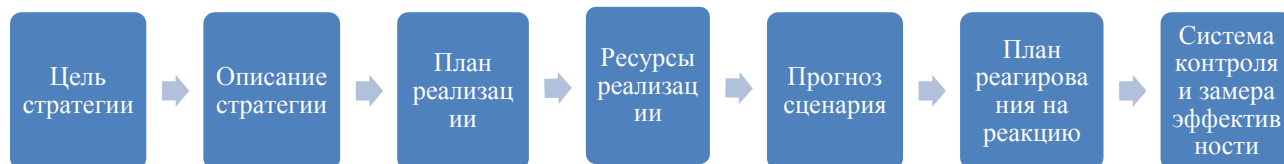


Рисунок 1.2.1 - Структура стратегии

Конкурентные стратегии весьма разнообразны и на сегодняшний день их значительное множество, по классификационным признакам можно выделить следующие:

Исходя из возможностей использования конкурентные стратегии бывают как типовыми, так и оригинальными.

Следующий классификационный признак зависит от уровня управления, на его основе выделяют следующий ряд конкурентных стратегий: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.

Вектор развития для всей организации в целом и выделение ее конкурентных преимуществ определен в корпоративной стратегии организации. Установление долгосрочной конкурентоспособности организации на рынке определяется деловой стратегией.

Развитие таких функциональных направлений деятельности организации как маркетинг, финансы и персонал описываются в функциональной стратегии.

Разработка конкурентной стратегии в масштабе отдельных подразделений предприятия определяется операционной стратегией и характеризует стратегические направления развития по центрам доходов, центрам затрат, центрам ответственности и рекламы [53, с. 219].

Операционная стратегия реализуется в масштабах отдельных подразделений организации: рекламы, центров возникновения затрат и т.д.

По мнению ученого экономиста В.С. Ефремова конкурентные стратегии классифицируются в зависимости от конкретного типа биологического поведения и по соответствующей аналогии выделяют: коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов, леталентов, которые отражают и имеют соответствующую аналогию [86, с.16].

«Серые мыши», это маленькие, гибкие организации, которых чаще всего называю коммутантами эти участники рынка легко подстраиваются к колебаниям спроса и изменениям рыночной конъюнктуры, могут предлагать товары- имитаторы известных брендов, иногда даже подделки и фальсификат. Эти организации надолго не привязываются к определенной деятельности, легко могут переходить из одного рынка на другой, обладают низкой устойчивостью на рынке. Девиз коммутантов: «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы». Характерные черты данной конкурентной стратегии - это гибкость и приспособляемость мелких игроков рынка.

Те организации, которые пережили пик своей эффективности и ориентированы на ограниченный, но стабильный спрос, не способны уже

внедрять инновации и персонализированные подходы к клиентам выступают в роли коммутантов. Это стратегия стареющих или малых организаций.

Узкоспециализированные организации, которые прочно заняли и освоили одну из потребностей рынка (рыночных ниш) имеют стратегию «хитрых лисов» или их еще называют пациентами, это не особо крупные организации, которые производят товары и услуги определенного типа, но при этом выдерживают высокое конкурентное качество при низких издержках. Девиз патентов: «Дорого, зато прилично» [76, с.272].

Суть данного подхода заключается в стремлении уклониться от прямого влияния конкурентов-виолентов через определение и активное формирование на рынке сегментов со специфическими потребностями.

Крупные организации-гиганты – это «слоны», «львы» или их еще называют «виолентами», которые имеют максимально устойчивое положение на рынке и удовлетворяют потребности массового спроса покупателей. Их конкурентная стратегия определяется тем, что они имеют низкие издержки за счет большого объема деятельности. Девиз виолентов: «Дешево, но прилично; «дорого и плохо»). Молодые - начинающие организации, чья деятельность основывается на инновациях, новых идеях и технологиях производства товаров (услуги) называются «мотыльки» или эксплеренты. Эти компании работают как дочерние компании крупных организаций или как венчурные, у них отсутствуют средства для крупномасштабной маркетинговой деятельности. Однако при внешней финансовой поддержке их стратегическая задача вывести на рынок новое-товар или услугу. Девиз эксплерентов: «Лучше и дешевле, если получится». Новые идеи базируются на инновациях и креативе.

Излишне усложненная и неэффективная структура управления присуща, переживающим финансовый спад организациям, их называют литалентам или «умирающим». Для этих организаций спасительной стратегией конкурентоспособности будет освоение новых технологий или новых

рынков, перепрофилирование и ориентация на деструктуризацию и рефинансирование.

Характеризуя позицию предприятия в конкурентной борьбе, выделяют наступательную и оборонительную стратегии.

Наступательную стратегию используют организации, которые действуют на принципах предпринимательства, в которых есть новый товар и или услуга и они стремятся завоевать свой сегмент рынка и своего потребителя, используя технологии продвижения и активно позиционируя свои сильные стороны [63, с 305].

Для удержания завоеванных позиций на уже освоенных рынках сбыта организации используют оборонительную стратегию, которая основной задачей ставит удержать свои конкурентные позиции.

Конкурентная борьба при оборонительной стратегии основывается на удержании клиентов привлекательной ценой, объемами предложений и качеством продукции, при этом предприятие старается соблюдать баланс своих интересов, выдерживать соотношения «затраты-результат» с собственными выгодами и выгодами для покупателей.

Американский экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса, известный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами разработал теорию конкурентных преимуществ стран. «Цель стратегии конкурентной борьбы для предприятия, состоит в том, чтобы такую позицию, заняв которую компания сможет наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя» [91, с. 204].

Майкл Портер считает, что интенсивность конкурентной борьбы в любой отрасли определяется посредством взаимодействия пяти основных конкурентных сил: - угроза появления в отрасли новых конкурентов; снижение цен под давлением покупателей; стремление поставщиков к

повышению цен на свою продукцию; угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг [71, с. 116].

«Стратегия конкурентной борьбы - это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций» Майкл Портер [71, с.97].

М. Портер признает, что компании продемонстрировали много разных способов достижения цели, но он настаивает на том, что превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий: минимизация издержек; дифференциация; концентрация [71, с.283].



Рисунок 1.2.2 - Типы конкурентного преимущества

Первая типовая стратегия: это минимизация издержек. Лидерство в минимизации издержек может быть эффективным инструментом на действия конкурентных сил, однако гарантированно не может защитить от поражений. Стремление к низким издержкам дает предприятию конкурентные преимущества - это получить прибыль при минимально допустимой для

конкурентов цене, при этом низкий уровень издержек способен создавать входной барьер для новых конкурентов и товаров заменителей.

Эффективность стратегии низкоценового лидерства может быть успешна при следующих условиях: цена - доминирующая конкурентная сила; отраслевой продукт - стандартизированный, простой в изготовлении; отсутствие возможностей для дифференциации; «большие» покупатели имеют значительную торговую силу.

Низко ценовое лидерство уязвимо от следующих рисков: технологических изменений, которые девальвируют прошлый опыт и существующие технологии; возможность копирования конкурентных преимуществ лидерства по категории низких издержек организациями-конкурентами; неспособность вовремя вносить изменения в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.

Следующая стратегия конкурентной борьбы по мнению М. Портера подразумевает стратегию дифференциации [71, с. 314]. Согласно стратегии дифференциации, предлагает дифференциацию продукта с уникальными свойствами и отличными от других в отрасли. Свойства уникальности в данном случае являются приоритетными, и фирма уже так сильно не зависит от показателей издержек как в предыдущей стратегии. Стратегия дифференциации подразумевает функционирование в пределах одной сферы деятельности нескольких успешных лидеров, но каждый должен сохранять отличительную черту своего продукта. Стратегия дифференциации ориентирована на тех покупателей, которые способны заплатить больше, но за более высокое качество или за более широкий выбор потребительских качеств товара или услуги.

Данная стратегия несет в себе некоторые риски, которые связаны с тем, что фирмы-конкуренты, стремящиеся следовать стратегии минимизации издержек будут стремиться завоевать внимание потребителя и переключить его финансовые средства на себя если будут успешно имитировать уникальную продукцию фирм, следующих стратегии дифференциации.

Стратегия компании, которая основывается на том, что направляет все усилия на удовлетворение потребностей конкретного покупателя в товарах определенного ассортиментного перечня или на рынке определенного географического региона называется стратегией концентрации.

На достижение результативных показателей в масштабах целой отрасли нацелена стратегия минимизации издержек, что касается стратегии полной концентрации, то она строится на очень высоком качестве обслуживания определенного клиента.

Главное отличительное свойство данной стратегии состоит в том, что компания, которая использует стратегию концентрации, конкурирует только в узком сегменте рынка.

Компания, которая реализует стратегию концентрации ориентирована на обслуживание покупателей определенного типа и не ставит своей целью, используя ценовые инструменты или делая предложения уникальных товаров привлекать другие группы покупателей для развития своего бизнеса.

При этом компания, которая реализует стратегию концентрации, также может делать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации.

В этом случае, преимущества и недостатки будут аналогичны тем компаниям, которые следуют стратегиям минимизации издержек и выпускающие уникальные товары.

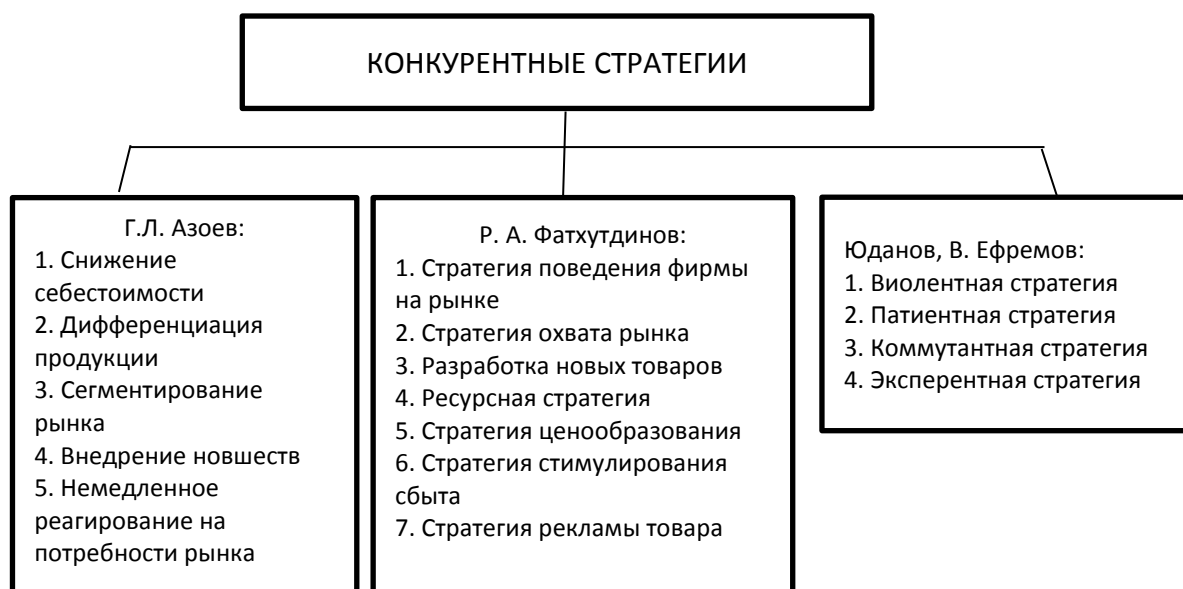


Рисунок 1.2.3 - Конкурентные стратегии

Можно также привести ещё несколько классификаций разных авторов в виде схемы. В зависимости от жизненного цикла развития товара или услуги можно выделить стратегии, направленные на рост и развитие (стратегия концентрированного роста) или стратегии, направленные на снижение и сокращение (стратегии целенаправленного сокращения).

Если наблюдаются кардинальные изменения в экономике или спад на рынке, то для организации для выживания необходимо произвести перегруппировку сил с целью сохранения эффективности деятельности.

Применение данных стратегий часто рассматривают как стратегии обновления бизнеса. Однако их применение зачастую достаточно болезненно для самой организации. Данные стратегии нацелены на сокращение и ликвидацию, как самого бизнеса, так и сокращение закупок и затрат, и ликвидацию филиалов и подразделений [77, с.103].

Успешное функционирование и развитие организации в рыночной экономике требует особенного подхода к формированию ее конкурентной стратегии.

На основе проведенного монографического анализа, по нашему мнению, имеющиеся конкурентные стратегии предприятия можно обобщить и систематизировать следующим образом:

Таблица 1.2.2 - Классификация конкурентных стратегий компании

Виды конкурентных стратегий	Основополагающий принцип классификации	Ученые экономисты- авторы стратегий
Лидер рынка, претендент на лидерство, последователь, обитатель ниши	Конкурентная позиция компании на рынке	Ф.Котлер, П.Дойль
Лидерство в издержках, дифференциация продукции, фокусирование	Создание конкурентного преимущества	М. Портер

Функциональное превосходство, тесная связь с потребителем, лидирующая позиция по товарам	Форма удовлетворения потребительских предпочтений	М.Трейси, Ф.Вирсема
Силовая, нишевая, приспособленческая, пионерная	Специфика производства	Л.Г.Раменский, Х. Фризевинкель

Конкурентная стратегия организации ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение организации, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Таким образом, на основании вышеизложенного можем сделать вывод, что на сегодняшний день не существует единой стандартной методики оценки конкурентоспособности организации.

Кроме того, использовать практикуемые за рубежом отдельные подходы также весьма проблематично, так как современная российская экономика весьма динамична и изменяется под влиянием макро и микро - экономических факторов. В то же время, наличие разнообразных методов развития стратегии конкурентоспособности, с одной стороны затрудняет выбор оптимального решения, но и в то же время позволяет определить наиболее оптимальный выбор стратегического развития для организации на основе использования комплекса методов.

1.3 Стратегические факторы развития конкурентных преимуществ компаний - импортеров

Ключевой задачей стратегического управления предприятием является завоевание и сохранение его конкурентных преимуществ.

Если рынки насыщены и спрос потребителей одновременно удовлетворяют сразу несколько поставщиков, то первостепенной задачей становится для предприятия определить свои конкурентные преимущества, от которых будет зависеть рыночный успех предприятия.

На основании результатов последних исследований учеными определяется приоритетное положение конкурентоспособности в системе стратегических целей предприятия.

Эмпирически подтверждена взаимосвязь между рыночным успехом предприятия и его относительной конкурентной позицией. Очень часто стратегия конкурентной борьбы предприятия зависит от того насколько сильны его основные конкуренты [29, с. 252].

Конкурентная борьба должна вестись тем интенсивнее и может быть даже агрессивнее, чем сильнее конкуренты, с этой целью обычно предприятия увеличивают затраты на продвижение товара и удержания определенной доли рынка.

Произвести оценку сил конкурентов можно посредством применения множества показателей, при этом множество показателей оценки конкурентов можно сгруппировать в три направления исследований: произвести анализ конкурентоспособности организации в целом; оценка эффективности маркетинговой политики организаций - конкурентов; оценка конкурентоспособности продукции конкурентов.

В данной работе анализ конкурентных отношений проводится на уровне осуществления и результативности хозяйственной деятельности.

На потребительских рынках этот уровень, как правило, отождествляется с уровнем марки товара [71, с. 274].

Начало анализа с сопоставления сильных и слабых сторон собственного предприятия и оценки сильных и слабых сторон предприятий конкурентов производится, если необходимо произвести оценку конкурентных позиций товарных марок.

Те факторы, которые свидетельствуют о высоких показателях результативности деятельности и которые связывают с высокими показателями деятельности чаще всего связывают с понятием стратегических факторов успеха. На рисунке 1.3.1 представлена схема факторов, оказывающих влияние на стратегический успех организации.

Способность предприятия длительное время удерживать свои конкурентные преимущества по сравнению с другими конкурирующими организациями является главной предпосылкой формирования стратегических факторов успеха.

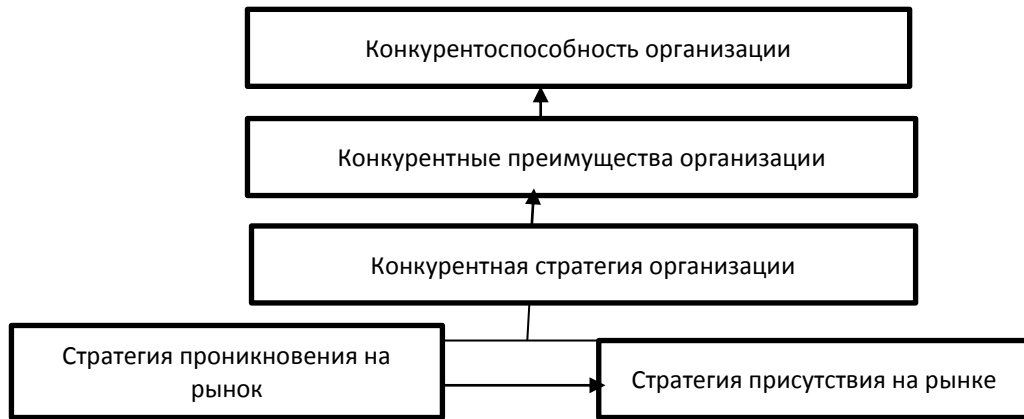


Рисунок 1.3.1 - Схема определяющих факторов конкурентоспособности организации

Чтобы считаться стратегическими факторами успеха, конкурентные преимущества должны выполнять следующие требования:

- в сравнении с конкурирующими организациями стремиться длительное время удерживать уникальность собственной торговой марки;
- обеспечивать удовлетворение специфических вкусов и потребностей, а также релевантной выгоды для узкой группы потребителей;
- основываться на оригинальных специфических особенностях и ресурсах организации. Которые конкуренты не в силах воспроизвести или имитировать.

Достижение успеха, чаще всего зависит от множества разнообразных факторов, однако многие теоретики считают, что отдельные параметры могут иметь ключевое, решающее значение.

Если предприятие сможет достичь конкурентных преимуществ в своей отрасли, то, следовательно, можно ожидать у него и высоких показателей

эффективности функционирования на потребительском рынке в целом [64, с. 47].

Таким образом, основной стратегической задачей становится направить и ориентировать на внешнюю среду все имеющиеся ресурсы и потенциал организации, для достижения успеха и закрепления на освоенной доле рынка. Организация в рамках стратегического менеджмента должна суметь преобразовать имеющийся потенциал успеха в устойчивые факторы успеха.

Сильные стороны организации должны быть направлены на развитие конкурентной стратегии, а конкурентная стратегия должна выявить и создать конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность организации обеспечивается, если имеющийся потенциал получает свое развитие и на будущий период, проводится мониторинг выявления опасностей и возможностей в окружающей предпринимательской среде. Имеющийся сегодняшний потенциал организации следует идентифицировать и развивать как новый потенциал успеха с расчетом на будущее.

Однако надо учитывать тот факт, что имеющийся потенциал успеха организации необходимо преобразовать таким образом, чтобы в ожиданиях покупателей увеличилась потребительная стоимость продукта или снизились издержки по его эксплуатации и приобретению. То есть имеющийся внутрифирменный потенциал необходимо эффективно преобразовать в рыночное преимущество.

Для достижения успеха важно применить разумное сочетание и использование инструментов маркетинга и внедрение научных разработок и результатов исследований, позволяющих использовать передовые технологии и разработки для осуществления качественного прорыва и опережения имеющихся конкурентов.

В теории экономики предприятия и на практике большое внимание уделяется менеджменту точек пересечения различных звеньев создания благ,

благодаря чему повышается и эффективность преобразования потенциала успеха в стратегические факторы успеха [23, с.137].

Внешняя среда систематически ставит перед предприятием задачу по развитию нового потенциала и трансформации его в стратегические факторы успеха.

Достаточно часто фирмы из других отраслей, располагая релевантными ресурсами и возможностями, могут проникать и завоевывать новые рынки. Поэтому важно, чтобы технологические разработки могли способствовать укреплению стратегических факторов успеха путем удовлетворения ожиданий клиентов относительно повышения качества продукта.

Схема определяющих факторов стратегического успеха предприятия, основанного на достижении конкурентных преимуществ, учитываемых при формировании конкурентных стратегий, представлена на рисунке 1.3.2.

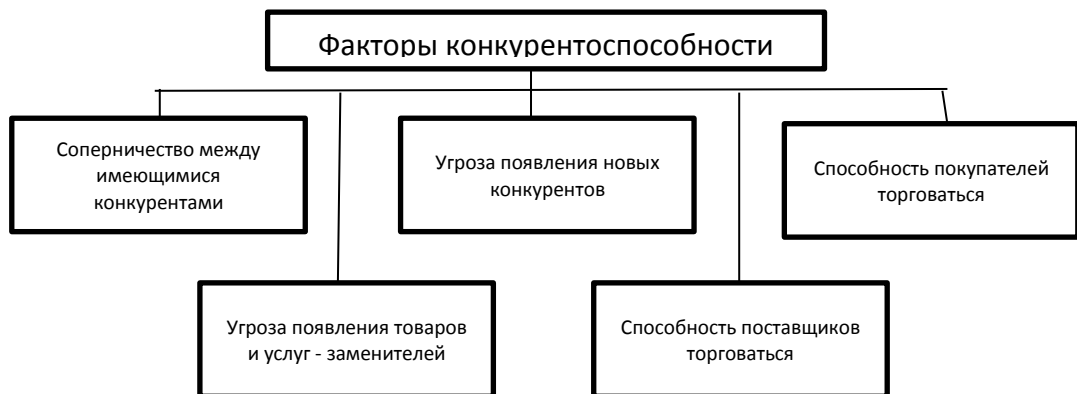


Рисунок 1.3.2 - Схема определяющих факторов конкурентоспособности предприятия

Таким образом, предприятие способно достичь стратегического успеха, при условии, что оно обладает длительным и устойчивым конкурентным преимуществом.

Устойчивость конкурентного преимущества обуславливается тем, какие у предприятия имеются источники конкурентного преимущества и их

количество, а также возможность находить новые источники конкурентных преимуществ [93, с.222].

В основу классификации конкурентных преимуществ предприятия могут быть положены следующие признаки: по масштабу деятельности предприятия (мирового значения, национального, регионального); по степени достижения (потенциальные и реальные); по степени устойчивости (низкая, средняя, высокая степень устойчивости).

Выводы по главе.

Для формирования и поддержания конкурентного преимущества компанию импортеру необходимо задействовать весь цикл от производства до доведения до конечного потребителя предлагаемого товара.

На основе проведенного анализа теоретико-методологических подходов к дефиниции «конкурентное преимущество», по нашему мнению, можно систематизировать ряд основополагающих принципов для поддержания и формирования конкурентного преимущества:

- при формировании конкурентного преимущества должен быть использован системный подход, который бы охватывал все сферы финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в том числе были учтены инновационные подходы в маркетинге и менеджменте организации;
- непрерывный аудит и выявление новых источников конкурентного преимущества предприятия, способствующий сохранению их устойчивости и длительности;
- стремление высшего руководства компании к инновациям, развитию и совершенствованию всех сфер деятельности предприятия;

Таким образом, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия является относительной категорией и для получения наиболее объективных результатов необходимо определить конкурентные преимущества для каждого экономического субъекта в отдельности. Укрепление конкурентных преимуществ для предприятия будет

способствовать тому, что предприятие сможет более точно определить свое место на рынке и определить перспективы развития бизнеса, поддерживать статус клиентоориентированной компании и успешно опережать своих конкурентов.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Киндерклуб» как субъекта рынка

В бизнесе очень важно точно сформулировать задачу и определить конкурентную стратегию развития. Сложность проблемы заключается в том, в условиях введения экономических санкций для российской экономики, колебаний курса валют, изменения условий оплаты товара поставщикам и оплаты финансовых рисков страховым компаниям, а также снижения покупательской способности населения, у предприятий, ориентированных на поставку импортных товаров возникли достаточно сложные условия работы.

В настоящее время во многих отраслях экономики наблюдается замедление роста компаний, но в то же время поведение конкурентов становится более агрессивным и наступательным. Положение усугубляется тем, что увеличивающаяся нестабильность внешней среды и ускорение темпов изменений, значительно превосходят скорость ответной реакции компаний, занимающихся импортом таких товаров, как детские игрушки.

Несмотря на то, что рынок детских игрушек более устойчив по сравнению с другими рынками к происходящим кризисным изменениям в экономике, тем не менее имеется некоторая тенденция в его сокращения.

По оценкам известного аналитического агентства BusinessStat спрос на детские игрушки сократился на 0,2%, однако при этом объем предложения вырос на 1,4% [14].

В 2020 г продажи детских игрушек ожидаются на уровне 2,97 млрд шт. По мнению экспертов, продажи детских товаров в ближайшие годы будут ограничены снижением рождаемости, вызванной тем, что в фертильный

возраст вступает малочисленное поколение женщин, родившихся в 1990-е годы [14].

Рынок детских игрушек на 90% сформирован за счет импорта, российская промышленность на сегодняшний день производит только 10% продукции для данного сегмента рынка. Лидирующую долю в структуре импорта детских игрушек занимает Китай.

Вместе с тем необходимо понимать, что детские игрушки в соответствии с российской классификацией ОКПД разделяются на различные группы (пластмассовые куклы и фигурки людей; мягконабивные куклы и фигурки людей; пластмассовые животные и другие существа; животные и другие существа из керамики, дерева, папье-маше; игрушки в наборах или комплектах и др.). Во многих группах детских товаров имеются свои популярные бренды, такие, например, как LEGO в классификационной группе конструкторы для или куклы Барби в группе пластмассовые куклы и фигурки людей.

В 2017 году компания РБК «Исследования рынков» провела всероссийский опрос с целью выявления наиболее узнаваемых и покупаемых брендов детских игрушек [14]. Абсолютным лидером на рынке по данным показателям остаётся бренд LEGO. Результаты проведенного социологического опроса, свидетельствуют, что подавляющее большинство россиян – практически 90% – знает о данных конструкторах, а приблизительно 56% – по крайней мере однажды их покупали.

Достаточно высокой узнаваемостью и покупаемостью на рынке детских игрушек обладают также бренды Disney, Barbie, «Маша и Медведь», «Мир детства». Доля россиян, которые знают об игрушках данных брендов, составляет не менее 50%, а доля россиян, которые их покупали – от 20% до 30% [14].

Несмотря на то, что в целом, рынок детских игрушек можно на сегодняшний день можно охарактеризовать как достаточно устойчивый, так как имеется постоянный спрос на детские игрушки, что обусловлено

большим количеством праздников в году (день рождения, Новый год, гендерные праздники, 1 сентября и др.), а также желанием родителей и их близких друзей и родных доставить радость ребенку покупкой очередной игрушки. Однако, учитывая ряд таких факторов как:

- присутствие на рынке детских игрушек известных общемировых брендов;

- принятие «Стратегии развития индустрии детских товаров до 2020 г», согласно которой взят курс на импортозамещение и наращивание доли российской продукции на внутреннем рынке до 45% [7];

- низкая доля спонтанных покупок детских игрушек;

- насыщенность рынка по многим товарным позициям.

В совокупности все эти факторы приводят к тому, что на рынке детских игрушек наблюдается жесточайшая конкуренция за потребителя. Учитывая тот факт, что основными игроками рынка детских игрушек, поставляющих продукцию в Россию являются компании - импортеры, проведем исследование на предмет определения конкурентного потенциала компаний - импортеров, относящихся к малому и среднему бизнесу.

Под определением импортер понимается (англ. importer) юридическое или физическое лицо, занимающееся ввозом товара из-за границы [74, с. 165].

Компания-импортёр ООО «КИНДЕРКЛУБ» учреждена с целью создания дилерской сети по продаже детских игрушек на всей территории Таможенного Союза, начиная с России.

Компания была основана в 2015 году. Первой вехой стало подписание контракта с ООО «Правильные игрушки» (ТС IQ-Toys) в Москве. Сегодня торговая сеть «Правильные игрушки» - это более 120 магазинов детских игрушек на территории Российской Федерации от 50 м² до 150 м².

На сегодня штат сотрудников насчитывает 11 человек. За время своего существования компания ООО «КИНДЕРКЛУБ» приобрела репутацию

надежного поставщика новых и интересных игрушек на территории России и Таможенного Союза в целом.

Основное направление деятельности ООО «КИНДЕРКЛУБ» – импорт инновационных наборов для творчества производства компании Donerland Co Ltd. (Южная Корея) и подвижного пластикового конструктора ZOOB производства концерна ALEX BRANDS (Великобритания) в Россию. Основную часть товара компания импортирует эксклюзивно, что уже является гарантией высокой конкурентоспособности компании.

Учредителями компании являются два физических лица. Уставный фонд ООО «КИНДЕРКЛУБ» составляет 10 000 рублей.

Маркетинговая стратегия компании направлена в первую очередь на удовлетворение спроса потребителей, как физических, так и юридических лиц.

Организационно-управленческая структура ООО «КИНДЕРКЛУБ» представлена на рисунке 2.1.1.



Рисунок 2.1.1 - Организационная структура ООО "КИНДЕРКЛУБ"

В целом организационная структура управления предприятием имеет нерациональный характер. В частности, отдел кадров выполняет свои обязанности, но не решает вопросы кадрового менеджмента.

ООО «КИНДЕРКЛУБ» в процессе своей деятельности совершает материальные и денежные затраты на простое и расширенное воспроизводство основных фондов и оборотных средств, предоставление услуг, социальное развитие коллектива.

На основании данных, представленных в таблице 2.1.1 следует, что компания ООО «Киндерклуб» в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизила на 39,5% выручку, а соответственно и чистая прибыль компании составила 40,97 % по сравнению в предыдущим годом (Приложения А- Е). Однако, снижение результативных показателей нельзя расценивать как ухудшение финансового положения фирмы. ООО «Киндерклуб» для расширения географии продаж и увеличения базы покупателей приняло

решение увеличить в 2,05 раза запасы товаров, что позволит удовлетворить потребности оптовых покупателей и обеспечить потребности емкости рынка на предстоящий сезон.

Таблица 2.1.1 - Основные финансово-хозяйственные показатели деятельности ООО «Киндерклуб» за 2016-2017 г.г.

№	Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 г. от 2016 г.; (+.-)	2017 г к 2016 г, %
1	Выручка	58 975	35 673	-23 302	60,48
2	Расходы по обычным видам деятельности	51 663	30 718	-20 945	59,45
3	Прочие расходы	236	4 473	4 237	в 1,9 раза
4	Чистая прибыль	5 728	2 347	-3 381	40,97
5	Запасы	7 686	15 791	8 105	в 2,05 раза
6.	Кредиторская задолженность	35 420	41 250	5 830	116
7	Среднесписочная численность, чел	4	6	2	в 1,5 раза

При этом кредиторская задолженность компании возросла незначительно, всего на 16%, что свидетельствует о том, что компания ООО «Киндерклуб» своевременно производит расчеты с поставщиками и выполняет свои обязательства перед бюджетом по налоговым платежам.

Среднесписочную численность компании ООО «Киндерклуб» увеличила на 2 человека, и на сегодняшний день составляет 6 сотрудников, при этом учредители компании сотрудниками не являются, а главный бухгалтер и юрист работают по договору оказания услуг в режиме аутсорсинга и являются внештатными сотрудниками.

У всех сотрудников, кроме начальника склада имеется высшее экономическое образование.

По половозрастному составу в ООО «Киндерклуб» преобладают женщины, так как все менеджеры по продажам и начальник склада являются сотрудниками женского пола. Средний возраст персонала до 35 лет.

Сотрудники компании работают на основании заключенных трудовых договоров. Мотивация персонала обоснована системой оплаты труда, которая представляет собой базовый оклад и премирование за достигнуты результаты в работе. Менеджеры по продажам получают 8% от выполнения плана продаж и поступивших денежных средств от покупателей.

Среднемесячная заработная плата менеджеров по продажам приближена к медиане средней заработной платы работников торговли, сложившейся в регионе и составляет в среднем 52 000 рублей. Однако, в ООО «КИНДЕРКЛУБ» средний уровень цен выше среднерыночного.

Социальный пакет услуг предусматривает оплату ежедневного медицинского осмотра сотрудников компании, выплату одного базового оклада к отпуску, оплату подарков для детей сотрудников к Новому году, оплату подарков к Международному женскому дню и Дню Защитника Отечества.

Таким образом, можем сделать вывод, что компания ООО «Киндерклуб» - это молодая развивающаяся организация в сфере оптовых продаж детских игрушек, которая осваивает российский рынок.

Основное направление деятельности ООО «КИНДЕРКЛУБ» – импорт инновационных наборов для творчества производства компании Donerland Co Ltd. (Южная Корея), подвижного пластикового конструктора ZOOB производства концерна ALEX BRANDS (Великобритания), пластиковых машинок для детей от 1 года Vikingtoys (Швеция), развивающих деревянных игрушек для детей от 1 года Wonderworld (Таиланд) и развивающих настольных игр Chalk&Chuckles (Индия) в Россию.

Основную часть товара компания импортирует эксклюзивно, что уже является гарантией высокой конкурентоспособности компании.

Маркетинговая стратегия компании направлена в первую очередь на удовлетворение спроса потребителей, как физических, так и юридических лиц.

Свою деятельность компания начала с презентации брендов Angel Sand и Angel Clay на небольшом стенде в дальнем павильоне Международной выставки детских товаров «Мир детства – 2015» в г. Москва. Но, чтобы удовлетворить растущий спрос потребителей, учредителями было принято решение о расширении ассортимента и продвижении новых брендов на рынок детских игрушек.

В настоящее время ООО «КИНДЕРКЛУБ» предлагает клиентам бренды Angel Clay, Angel Sand, Angel Cream, Miniatures Play, ZOOB, X-Бластер, Vikingtoys, Wonderworld, Chalk&Chuckles. Предприятие реализует маркетинг с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса, географическое расширение рынка, выявление новых сегментов рынка, увеличение прибыли, привлечение дополнительных клиентов).

Основное направление деятельности – импорт детских игрушек на территорию России и других стран.

Анализ структуры ассортимента детских развивающих игрушек по производителям представлен в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 - Структура ассортимента игрушек по производителю

Названия стран поставщиков	Число позиций ассортимента, шт.	Удельный вес, %
Китай	33	8,6%
Англия	29	7,5%
Таиланд	81	21,0%
Вьетам	93	24,2%
Корея	113	29,4%
Индия	15	3,9%
Италия	21	5,5%
Итого	385	100,0%

География закупок детских развивающих игрушек у компании импортера весьма разнообразна, это как страны Азии, так и Европы.

Планирование закупок новых брендов и артикулов происходит планомерно и тщательно обсуждается маркетологами, менеджерами и учредителями компании. Так как от того, насколько будет популярна игрушка, будет зависеть объем продаж. Детские развивающие игрушки очень часто обладают такими качествами как недолговечность, и в тоже время популярные бренды могут быть востребованными десятилетия. Основными странами поставщиками для компании – импортера ООО «Киндерклуб» являются азиатские страны, их общая доля в структуре закупок составляет более 87 %.

Большим спросом и популярностью пользуются наборы «Angel Sund» производства Кореи. На основе более чем двадцатилетнего опыта по производству наборов для творчества, продукция «Angel Sund» отличается от своих аналогов пластичностью, экономичностью и самое главное – увлекательностью для детей. Особенностью данной продукции является то, что формула разработана специально для детей от двух- трех лет. Песок «Angel Sund» создан с использованием натуральных экологических компонентов. Он не затвердевает, не прилипает к рукам и не оставляет грязи. Песок безопасный и водорастворимый, он легко смывается, а самое главное, то, что абсолютно не токсичен. Очень мягкая цветовая гамма и приятная на ощупь консистенция. Новизна цветовых оттенков положительно влияет на психику ребенка и развивает эстетическое восприятие. Нежная текстура песка помогает детям быть эмоционально стабильными и развивать навыки к творчеству.

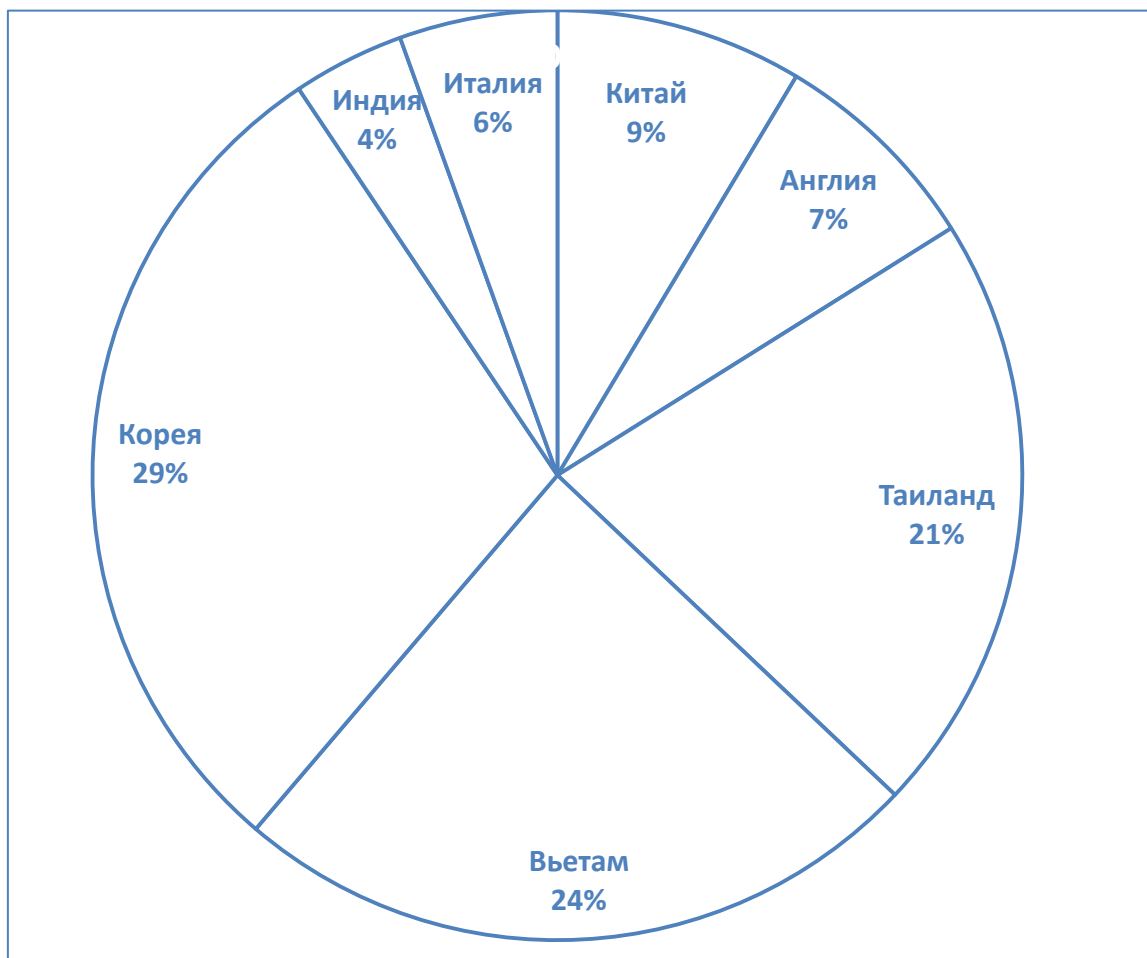


Рисунок 2.1.2 - Структура ассортимента игрушек по производителю

Как видно из таблицы 2.1.2., и рисунка 2.1.2 большая доля ассортимента игрушек приходится на производителей Кореи (29%), Вьетнама (24%), Таиланда (21%). В магазине имеются игрушки производителей стран Западной Европы, таких как Англия (7%), Италия (6%), которые отличающихся отличным качеством, но этих игрушек мало, т.к. хотя спрос на них и велик, но цена – большая. Всю продукцию компания покупает напрямую у производителей.

На все развивающие игрушки компания ООО «Киндерклуб» получает сертификаты и всячески стремится обеспечить качество и безопасность игрушки для ребенка. Но основное направление маркетинговой политики

строится на том, что импортируемый товар должен иметь уникальные свойства.

2.2 Стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды компании

На основании экономических теорий, изложенных в первой главе магистерской работы мы выяснили, что на функционирование организации оказывают первостепенное влияние факторы внешней и внутренней среды. Внутренняя среда оказывает прямое воздействие на деятельность организации и является частью общей среды.

При этом следует учитывать тот факт, что даже зная об угрозах, организация должна располагать потенциалом чтобы противостоять им, а зная об имеющихся перспективах, также обладать возможностями, чтобы суметь их использовать в своих целях.

Поэтому первостепенной задачей стратегического управления при анализе внутренней среды становится выявление сильных и слабых сторон организации, что в такой же мере, как и выявление угроз и возможностей позволяю определить условия для дальнейшего успешного существования организации.

В таблице 2.2.1 проведен анализ сильных и слабых сторон исследуемой компании импортера ООО «Киндерклуб». На основании данного анализа, можем отметить, что к сильным сторонам деятельности компании является прежде всего именно предлагаемый товарный ассортимент детских развивающих игрушек. Неоспоримым преимуществом для покупателей является безопасность и качество товара, который сертифицирован и ввозится на территорию Российской Федерации с соблюдением условий маркировки. Кроме того, ассортимент товаров достаточно разнообразен и у компании импортера в этом сегменте рынка незначительное количество конкурентов.

Таблица 2.2.1 - Характеристика сильных и слабых сторон
ООО «КИНДЕРКЛУБ»

Факторы	Характеристика	
	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Производственные	Компания является официальным дистрибьютером заводов по производству детских развивающих игрушек	Имеются сбои в поставках некоторых товарных групп, в частности поставок конструктора ZOOB и детского оружия X-Бластер
2. Маркетинговые	1. Сертифицированный ассортимент детских развивающих игрушек высокого качества 2. Магазин детских игрушек и интернет-магазины 3. Уникальный предлагаемый ассортимент (низкий процент совпадающего ассортимента)	1. У конкурентов средняя цена выше 2. Отсутствие маркетинговых исследований
3. Трудовые	1. Устойчивый костяк основного коллектива 2. Стимулирующая и мотивационная система оплаты труда	1. Текущая текучесть кадров на складе 2. Ненормированный рабочий день в сезон
4. Социальные	1. Социальные гарантии предоставлены в соответствии с трудовым законодательством	Дополнительных льгот компания не предоставляет
5. Финансовые	1. Головной учредитель финансирует закупку товаров нового ассортимента	1. Финансовая зависимость от головного учредителя

Сбои в поставках товаров, а именно конструктора ZOOB и детского оружия X-Бластер следует отметить как одной из самых слабых сторон деятельности компании. Это связано с отдаленным местоположением региона и трудностью производства этой группы товаров в другом регионе.

Внешняя среда формируется совокупностью двух самостоятельных подсистем, это макроокружением компании импортера и ее непосредственного окружения.

Макросреда активно влияет не только на конкретный экономический субъект в лице компании импортера, но непосредственно влияет на все субъекты маркетинга.

Прежде всего необходимо обратить внимание на политико-правовые факторы:

- соблюдение законодательства по регулированию внешнеэкономической и предпринимательской деятельности;

- выполнение фискальных требований всеми участниками рынка.

Компания импортер ООО «КИНДЕРКЛУБ», является видным экономическим субъектом в области внешнеэкономической деятельности в Белгородском районе Белгородской области, кроме того компания молодая и только начинает развиваться, поэтому для компании также важно заработать хорошую репутацию у контролирующих органов государственной власти, таких как налоговая инспекция, пенсионный фонд, департамент статистики, инспекция по охране труда, как компании с высоким уровнем социальной ответственности и добросовестного налогоплательщика.

Уровень цен, доступность кредитных ресурсов, а также покупательская способность населения этими показателями характеризуются экономические факторы.

К географическим факторам относят местоположение компании и возможности сбыта товаров, а также стоимость энергоносителей и доступность транспортных систем.

Компания импортер ООО «КИНДЕРКЛУБ» начинала свою деятельность в 2015 г. в городе Белгороде. Однако, удаленность компании от крупных торговых сетей, ограниченность в логистике и маленькая емкость рынка детских развивающих игрушек, что негативно отражались на маркетинговой и финансовой деятельности компании ООО «КИНДЕРКЛУБ». Поэтому в 2017 году руководством компании было принято решение о переносе деятельности в город Москву, что позволило

компании расширить сеть клиентской базы, увеличить объем деятельности и увеличить долю рынка.

На внешнюю среду и на конъюнктуру спроса оказывают влияние и демографические и культурные факторы. В настоящее время в Российской Федерации проживает более 146 млн человек и наблюдается стабильный демографический рост населения. Сложившиеся традиции и привычки, а также уровень образования характеризуют культурный уровень населения. Следует отметить, что в настоящее время средствами массовой информации и телевидением активно продвигаются такие программы как «Лучше всех», «Синяя птица», «Голос. Дети» и другие. Эти программы направлены на популяризацию воспитания детей, развитию у них творческих навыков, раскрытию талантов. В определенной степени, это косвенно влияет востребованность детских развивающих игрушек. Так как у ребенка именно через игрушки формируются первичные навыки к творчеству.

Научно-технические факторы внешней среды способствуют развитию робототехники, способствуют созданию новых товаров и биотехнологий, способствуют усилению государственного контроля за качеством и безопасностью товара. На сегодняшний день это обязательная система сертификации и маркировки. Цифровые технологии позволяют сделать рынок детских товаров прозрачным, очистить от подделок и контрафакта.

Поставщики, покупатели, конкуренты, а также сама компания импортер- с совокупности представляют собой микросреду.

Так как основной задачей компании импортера является удовлетворение потребностей потребителей в товарах, имеющих специфические характеристики (в данном случае, это детские развивающие игрушки и наборы для творчества), то анализ микросреды целесообразно начинать с анализа потребителей (клиентов).

Клиентами (потребителями) являются фактические и потенциальные покупатели продукции фирмы, которыми могут являться организации, так и частные лица.

Большинство потребителей ООО «КИНДЕРКЛУБ» являются розничные магазины, сети розничных магазинов, интернет гипермаркеты, и средне-оптовые компании, такие как: «сеть магазинов ПАО Детский Мир», сеть магазинов: «Правильные игрушки», сеть магазинов: «Hemles», «Wildberies», «Ozon», «ОнлайнТрейд» и другие.

Поставщики – компании-производители, которые обеспечивают предприятие товарами. Компании Donerland Co Ltd. (Южная Корея), подвижного пластикового конструктора ZOOB производства концерна ALEX BRANDS (Великобритания), пластиковых машинок для детей от 1 года Vikingtoys (Швеция), развивающих деревянных игрушек для детей от 1 года Wonderworld (Таиланд) и развивающих настольных игр Chalk&Chuckles (Индия) в Россию.

Анализ состояния факторов внешней среды позволяет также выявить дополнительные возможности предотвратить угрозы дальнейшему существованию компании импортера ООО «Киндерклуб». В таблице 2.2.2 представлен SWOT-анализ деятельности компании.

Персонал компании импортера являются внутренней контактной аудиторией. На эффективность деятельности ООО «КИНДЕРКЛУБ», способны также оказать влияние на рынке потребительских товаров это местные контактные аудитории – то есть местные жители, проживающие рядом с местами продажи продукции.

Анализ макроокружения может быть отличной информативной базой для аналитиков и высшего руководства, при условии что данные анализа будут использованы в системе стратегического планирования, а также этой информационной базе будет дана оценка с точки зрения угроз и дополнительных возможностей организации в достижении поставленных целей.

Далее будет целесообразным провести анализ рыночной среды ООО «Киндерклуб».

Таблица 2.2.2 - SWOT анализ ООО «КИНДЕРКЛУБ»

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. С ростом уровня жизни населения и повышением его платежеспособности, как следствие увеличивается спрос на новые детские игрушки. 2. Под влиянием моды на детские игрушки возникает ежегодная потребность в обновлении ассортимента. 3. Стабилизация курса национальной валюты предоставляет бизнесу благоприятные условия для развития. 4. Банки расширяют поле инвестиционных возможностей. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление игрушек аналогов снижает спрос на высококачественную игрушку. 2. Низкая платежеспособность и закредитованность населения. 3. Конкуренты становятся более активными и расширяют свой предлагаемый ассортимент при снижении цены. 4. Рынок рабочей силы стал испытывать кадровый голод в профессионалах.
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компания импортер является финансово устойчивым, платежеспособным и ликвидным предприятием. 	<p>СИВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинговый анализ рынка детских развивающих игрушек Таможенного Союза. 2. Увеличение емкости рынка и объема продаж игрушек, с целью получения прибыли. 	<p>СИУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Использование гибких цен как фактор конкурентоспособности, 2. Повышение квалификации и рост профессионализма менеджеров по продажам. 3. Удержание на рынке своих позиций. 4. Расширение географии продаж и поиск новых рынков..
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченный бюджет на рекламу и продвижение товара. 2. Уязвимость на возможное конкурентное давление. 3. Отсутствие кредитных ресурсов и средств. 	<p>СЛВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение масштабной рекламной кампании. 2. Взаимодействие с банками Росбанк и Совомбанк на условиях выгодного кредитования. 3. Расширение ассортимента перечня детских развивающих игрушек и наборов для творчества. 	<p>СЛУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Использование инструментов и функций маркетинга. 2. Применение стратегии дифференцированного маркетинга. 3. Проведение сегментирования рынка и ассортиментного анализа предлагаемых товаров с целью повышения конкурентоспособности организации.

Посредниками компании импортера ООО «КИНДЕРКЛУБ» представлены рекламными агентствами и крупными банками.

Рекламные агентства и другие посредники оказывают значительную помощь в продвижении и популяризации детских развивающих игрушек и наборов для творчества среди потребителей.

Традиционно маркетинговая информация представлена данными бухгалтерской (финансовой) отчетности, статистической отчетности, данными официальной статистики, рекламной информацией, справочной информацией.

В своей деятельности компания импортер ООО «КИНДЕРКЛУБ» использует массовый и целевой маркетинг.

Тщательным отбором потребителей на основе сегментирования рынка оперируют инструменты целевого маркетинга.

Компания импортер ООО «КИНДЕРКЛУБ» провела сегментирование рынка и сгруппировала четыре вида покупателей:

- первая группа покупателей рассматривает детскую игрушку как средство развития ребёнка;
- вторая группа покупателей обращает внимание на уникальные характеристики игрушек;
- третья группа покупателей ищет исключительно новую эксклюзивную игрушку;
- четвертая группа покупателей первостепенное внимание уделяет безопасности и сертификации детской развивающей игрушке.

Компания импортер ООО «Киндерклуб» использует инструментарий массового маркетинга.

Политика ценообразования в компании импортере ООО «Киндерклуб» основана на затратном методе, то есть используется торговая надбавка к цене.

Необходимо отметить, что ООО «КИНДЕРКЛУБ» в большой степени зависит от принятых единоличных решений основным учредителем, что можно считать слабой стороной. Так как для решения проблемных ситуаций или спорных вопросов целесообразнее было бы учесть и мнения руководителей подразделений, так как они владеют оперативной информацией по сложившейся финансовой или маркетинговой политике компании.

Вместе с тем, положительным моментом можем отметить тот факт, что головной учредитель оказывает финансовую поддержку реализации новых проектов для компании ООО «Киндерклуб», главное чтобы они отличались креативом и новизной и могли завоевать симпатии потребителей.

Особое внимание уделяется в компании профессионализму менеджеров по продажам, компания заинтересована в том, чтобы стимулировать их профессиональный рост, и чтобы они могли изучать передовые технологии в продажах. Курсы повышения квалификации менеджеров оплачиваются компанией раз в два года. Менеджеры по продажам за результативность в работе и достигнуты показатели по выполнению материально стимулируются.

Однако, маркетинговым исследованиям компания не уделяет должного внимания, эти мероприятия проводятся не регулярно и не имеют четко поставленных целей и задач.

2.3 Оценка действующей стратегии конкурентного поведения

Для оценки действующей стратегии конкурентного поведения компании импортера ООО «Киндерклуб» воспользуемся методикой, предложенной М. Портером [71, с. 277] на основе концепции ценностной цепи (Value Chain).

Согласно данной методике, необходимо деятельность компании разделить на основную деятельность (производство товара и его реализация) и поддерживающая деятельность (обеспечение людскими ресурсами, логистикой и инфраструктурой).

Обобщенная ценностная цепь фирмы представлена на рисунке 2.3.1 [71, с. 277]

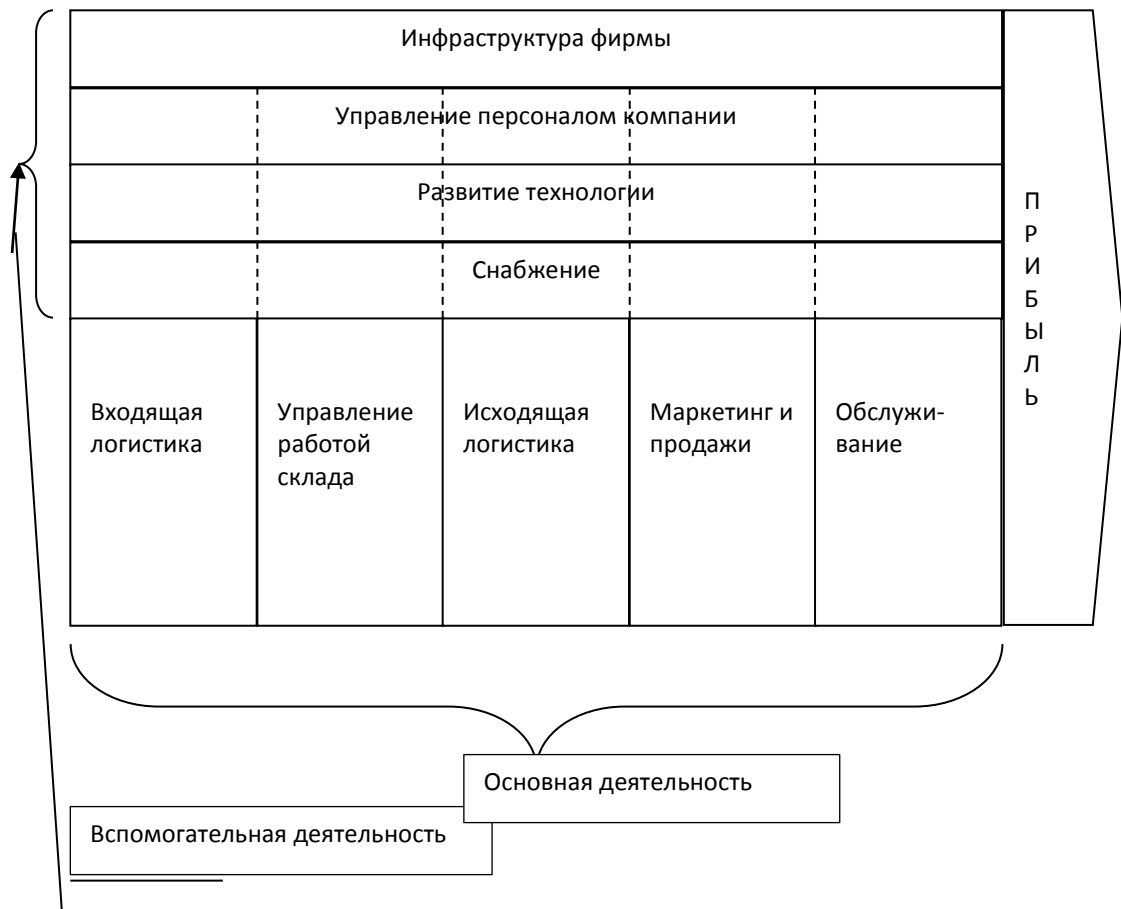


Рисунок 2.3.1 - Обобщенная ценностная цепь фирмы

Каждая компания представляет собой совокупность элементов деятельности, необходимых для производства, доставки и маркетингового продвижения своей продукции или товара.

Ценностная цепь компании раскрывает способы исполнения и механизм реализации выбранной стратегии.

Так как не все показатели конкурентоспособности могут быть выражены в денежном эквиваленте, то использование категории «ценностная» является наиболее предпочтительной, но не стоимостная.

Ценностная цепь фирмы может быть полезна для определения сильных и слабых сторон организации, при ее использовании можно выявить сильные и слабые стороны компании, определить реальные и потенциальные источники конкурентного преимущества.

Используя концепцию ценностной цепи, компания импортер может выявить место возникновения конкурентного преимущества, определить стратегические планы на усиление конкретных блоков внутрифирменного пространства, а также определить места неэффективного использования капитала и наметить пути выхода из кризиса.

Деятельность компании импортера целесообразно разбить на пять категорий, каждая из которых определяет определенный набор действий:

1. Входная логистика. Характеризуется планированием доставки товаров, прохождением процедуры таможенного оформления, сертификацией детских развивающих игрушек и наборов для творчества, маркировкой, в случае выявления брака возврат его поставщикам;

2. Управление работой склада. Действия, связанные с оперативным управлением работой склада, размещение и укладка товара, проведение инвентаризаций, сборка и упаковка заказов, проверка полноты и правильности отгружаемого заказа, обеспечение оптимальных условий хранения запасов товаров с момента их поступления на склады до отпуска розничным предприятиям и др.;

3. Выходная логистика. Действия, связанные с движением товара со склада к покупателям, такие как, принятие заказов, отгрузка, подборка и подсортировка полочного пространства;

4. Маркетинг и продажи. Характеризуется совокупностью действий, направленных продвижение товара, маркетинг, реклама, ценообразование;

5. Сервис. Проведение мастер-классов и обучение продавцов розничных магазинов, оформление инсталляций, предоставление информационного и рекламного материала.

Все перечисленные категории имеют важное значение в деятельности компании импортера, причем каждая из представленных категорий может быть основополагающей для получения конкурентного преимущества.

На рисунке 2.3.1 вверху показана поддерживающая деятельность, которая состоит из: снабжения, развития технологии, управления персоналом и инфраструктуры фирмы.

1. Снабжение. Данный процесс играет первостепенную конкурентную роль и обеспечивает всю ценностную цепь компании импортера, а также на данном этапе компания импортер способна получить конкурентное преимущество как для лидерства в издержках, так и для дифференциации. Это прежде всего участие в международных выставках игрушек, технологии проведения переговоров и заключения контрактов с поставщиками, развитие информационной среды.

2. Развитие технологии. Компания импортер в своей деятельности использует разнообразное количество технологий. Начиная от технологии ведения переговоров, технологии приемки товара, технологии прохождения таможенного контроля, технологии продвижения товара, в частности детских развивающих игрушек и наборов для творчества, а также использование новых технологий при проведении маркетинговых исследований. Поэтому, от качества и инновационного характера используемых технологий на прямую зависит и формирование конкурентного преимущества для компании импортера.

3. Управление персоналом. Неоспоримым является тот факт, что «кадры решают все». Влияние персонала на конкурентное преимущество компании импортера является очевидным. От уровня профессионализма, квалификации и творческого потенциала сотрудников фирмы зависит как основная, так и вспомогательная деятельность компании. Для преимущества, основанного на дифференциации первостепенное значение имеет кадровый потенциал компании.

4. Инфраструктура фирмы является источником конкурентного преимущества и обеспечивает работу компании импортера в целом. Это прежде все управление со стороны головного учредителя, ведение

бухгалтерского учета и отчетности, взаимодействие с налоговыми, таможенными органами, юристами и банками.

С целью выявления потенциальных источников конкурентного преимущества нами была разработана методика оценки, адаптированная под деятельность фирмы и проведен анализ конкурентоспособности исследуемой компании импортера ООО «Киндерклуб» на основе ценностной цепи.

За основу была взята классическая модель М. Портера по оценке ценностной цепи, которую в процессе исследования адаптировали для оценки компании – импортера, при этом выделив такой блок экспертных оценок как «управление работой склада».

Полученные результаты ценностной цепи далее наглядно представить графически, что позволит определить рейтинг каждого ценностного блока компании импортера.

В рамках исследования был проведен опрос экспертной группы, состоящей из учредителей компании, менеджеров, юриста и бухгалтера. Для проведения анкетирования вопросы были сгруппированы по ценностным блокам компании импортера, при этом, оценки от 1 до 5, где 1- наименьший балл или вопрос не соответствуют реальному положению дел, 5 - полное соответствие, высший балл.

Исследуемое предприятие: ООО «КИНДЕРКЛУБ» Основная деятельность, которого является торговля, именно поэтому экспертная группа первоначально проводила оценку входящей логистики.

Оценивая результаты опроса экспертной группы, представленные в таблице 2.3.1 Входная логистика можем отметить, что на самом высоком уровне оценены такие позиции как «Дистрибьюция» и «Соблюдение таможенных процедур. Эти позиции в блоке входная логистика являются ключевыми и им уделяется самое пристальное внимание, так как ошибки в оформлении таможенных документов грозят штрафами и нарушениями таможенного законодательства. А дистрибьюция - является ключевой

позицией в деятельности компании импортера. Особо хотелось бы обратить внимание на такую позицию как управление и планирование закупок.

Таблица 2.3.1 - Входная логистика

<i>Ценностное действие</i>	<i>Оценка 1, 2, 3, 4, 5</i>
Дистрибьюция	5
Оптимальность транспортного сопровождения по доставке товара	3
Соблюдение процедур таможенного контроля	5
Сертификация импортного товара	4
Правильность маркировки товара	3
Выявление брака в поставляемой партии товара	3
Страхование груза	3
Управление и планирование закупок товара	3
Информационные связи и юридическое сопровождение	4
Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)	3
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	-
Итого средняя оценка:	3,6

Данная позиция оценена экспертами удовлетворительно, потому как планирование закупок не всегда планомерное. Бывают спонтанные решения, после посещения международных выставок. Данное решение оказывает обычно напряжение и в этом случае компания остро всегда нуждается в оборотных средствах. Особо отмечается оценка такой позиции как «страхование». Учитывая, что компания – импортер ООО «Киндерклуб», молодая и риски потери или порчи груза, и даже его задержки, будут оказывать отрицательное влияние на финансовое положение компании.

Таблица 2.3.2 - Управление работой склада

<i>Ценностное действие</i>	<i>Оценка 1, 2, 3, 4, 5</i>
Оцените удобство расположения склада	3
На сколько оптимален размер товарных запасов на складе	4
Позволяют ли экономить на затратах закупки в больших объемах	5
Как вы оцениваете квалификацию складского персонала	4
Наблюдается ли постоянство кадрового состава на складе	3
Оцените размер затрат на хранение продукции	3
Имеется ли технологическое оборудование на складе	3
Порядок проведения инвентаризаций на складе и их эффективность	4
Эффективность использование площадей	4
Захламленность	3
Общее состояние помещения, включая чистоту и порядок, соблюдение правил пожарной безопасности	4
Скорость работы	4
Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	4
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	-
Итого средняя оценка:	3,7

Работу склада экспертная группа оценила в среднем на 3,7 балла. Из-за текучести кадров в данной работе и их недостаточно высоким профессиональным уровнем, на складе все таки есть некоторая захламленность, что негативно влияет на качество работы. Постоянство кадрового состава отмечено на низком уровне, имеется текучесть кадров на данном участке работы. Однако, помещения используются рационально, достаточно высокая скорость работы, размер производственных затрат не

слишком высокий. Недостатком отмечается слабое оснащение технологическим оборудованием.

Таблица 2.3.3 - Исходящая логистика

<i>Ценностное действие</i>	<i>Оценка 1, 2, 3, 4, 5</i>
Каковы ваши связи с покупателями	5
Как часто используется самовывоз товаров покупателями	3
Применяется отгрузка «с колес» минуя склад	1
Потери товара при хранении и транспортировке (минимальные, большие, могут быть снижены)	4
Сверка и оформление сопроводительных документов	4
Быстрота и точность ответа потребителям на всех стадиях выполнения заказа	3
Возможность внеплановых поставок и корректирующих совместных действий	3
Финансовое положение поставщиков и условия платежей	3
Надежность поставки и гарантия качества товара	3
Оптимизация поставок и маршрутов отгрузки товаров	3
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	-
Итого средняя оценка:	3,2

По таблице 2.3.3 Исходящая логистика экспертной группой сделаны выводы на общую оценку 3,2. В компании отмечается невысокий уровень оптимизации поставок и маршрутов отгрузки товаров- 3. Положительным моментом отмечается высокий уровень связи с покупателями. Менеджеры постоянно консультируют своих клиентов, ответственно ведут свою клиентскую базу. Отличаются высоким уровнем профессионализма. Вместе с тем, при транспортировке и хранении периодически возникает порча упаковок, что приводит в негодность товарный вид упаковочного материала.

Таблица 2.3.4 - Маркетинг и продажи

<i>Ценностное действие</i>	<i>Оценка 1, 2, 3, 4, 5</i>
Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов	2
Насколько хорошо вы знаете интересы своей целевой аудитории (покупателя)	4
Насколько покупатели осведомлены об уникальных свойствах предлагаемого импортного товара	3
Степень адаптации экспортного продукта для продажи его конечному потребителю	4
Какие виды рекламы и способы ее распространения используются компанией импортером	3
Периодичность оценки доли рынка	4
Оценка емкости рынка	2
Оцените средневзвешенную цен на аналогичный товар фирм конкурентов	3
Какие скидки и бонусы предоставляются покупателям	2
Существует ли у фирмы программа маркетинга (да, нет, не явно)	3
Оцените имидж компании импортера и ее товара	4
Оцените работу в социальных сетях по продвижению и популяризации товаров компании	3
Проведение мероприятий по стимулированию сбыта)	4
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	-
Итого средняя оценка:	3,15

По результатам экспертной оценки таблицы 2.3.4 Маркетинг и продажи общий балл составил 3,15, что свидетельствует о том, что маркетинг и продажи находятся на низком уровне и компании есть над чем работать и продумывать маркетинговую стратегию развития. Негативно оценена позиция – емкость рынка, что говорит о недостаточном удовлетворении существующих запросов потребителей. Также негативно оценивается и позиция скидки, и бонусы покупателям. Если не использовать гибкие

механизмы в ценообразовании и предоставлении скидок, то компания не сможет заинтересовать в длительных партнерских отношениях своих покупателей.

Таблица 2.3.5 – Обслуживание

<i>Ценностное действие</i>	<i>Оценка 1, 2, 3, 4, 5</i>
Наличие обратной связи с покупателями	3
Проведение обучения продавцов магазинов	4
Проведение мастер классов в магазинах, реализующих товар компании	4
Работа с полочным пространством в магазинах (мерчандайзинг)	3
Наличие дополнительных типов сервиса, отличающих от конкурентов исследуемую компанию	3
Возможность оставить отзыв о работе ООО «Киндерклуб» и предлагаемом товаре на сайте компании	3
Уровень послепродажного обслуживания	4
Разработанность брендинга товара	3
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	-
Итого средняя оценка:	3,4

Что касается проведения экспертной оценки вспомогательной деятельности, то коллегиально было принято решение оценить вспомогательную деятельность компании импортера на 3,5 балла без учета детализации. Это решение обусловлено тем, что компания находится на этапе своего становления и вспомогательная деятельность на сегодняшний день еще достаточно слабо развита и нуждается в совершенствовании.

Далее после заполнения ячеек общей таблицы необходимо сделать выводы по ценностным блокам, систематизировав их в отдельной таблице. По каждому блоку выставляется средняя экспертная оценка, в совокупности выводится общая оценка деятельности фирмы.

Таблица 2.3.6 - Общие выводы по ценностным блокам

<i>Ценностный блок</i>	<i>Средний балл</i>
Входная логистика	3,6
Управление работой склада	3,7
Исходящая логистика	3,2
Маркетинг и продажи	3,0
Обслуживание	3,4
Итого средний балл по основной деятельности	3,4
Итого средний балл по вспомогательной деятельности	3,2
Общая оценка фирмы	3,3

Полученные результаты отображены на рисунке 2.3.1, который наглядно демонстрирует ценностную цепь компании импортера.

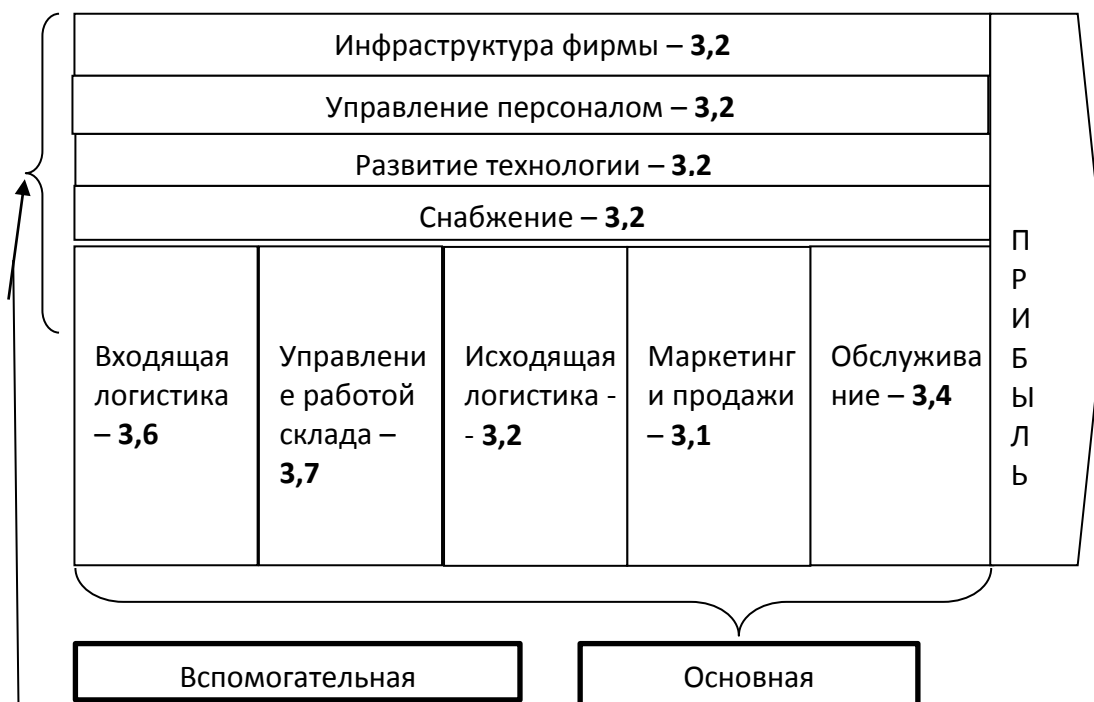


Рисунок 2.3.1 - Анализ конкурентоспособности ООО «КИНДЕРКЛУБ»

Исходя из результатов проведенной экспертной оценки можем отметить, что конкурентоспособность ООО «КИНДЕРКЛУБ» находится на удовлетворительном уровне.

Усилить конкурентные преимущества компания импортер может за счет усиления качества исходящей логистики и развитию блока маркетинга и продаж. Причем от эффективной работы данного блока будут напрямую зависеть финансовые результаты компании.

Кроме того, необходимо уделять серьезное внимание и управлению персоналом компании, систематически повышать уровень их профессионализма, ввести мотивационный показатель на предмет лояльности к компании и премирование за стаж работы. В результате, мы получили возможность оценить реальное положение дел в компании, определить точки возможного роста, блоки неэффективного использования капитала, ценностные действия, которые определяют конкурентное лицо компании и ее конкурентные преимущества.

Выводы по главе.

Основное направление деятельности ООО «КИНДЕРКЛУБ» – импорт инновационных наборов для творчества. Основную часть товара компания импортирует эксклюзивно, что является гарантией высокой конкурентоспособности компании. Маркетинговая стратегия компании направлена в первую очередь на удовлетворение спроса потребителей, как физических, так и юридических лиц.

Предприятие реализует маркетинг с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей.

Методика анализа ценностной цепи была детально проработана и апробирована на материалах компании импортера ООО «Киндерклуб», согласно полученным результатам данную методику могут использовать и другие компании - импортеры, бизнес которых ведется в области оптовой торговли детскими развивающими игрушками.

ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ – ИМПОРТЁРА

3.1 Разработка конкурентной стратегии российской компании – импортёра

На сегодняшний день экономическая ситуация характеризуется нестабильностью и неопределенностью, достаточно низкой платежеспособностью населения и его закредитованностью. Что касается потребительского рынка, то можно отметить его насыщенность по многим товарным позициям, в связи с чем на рынке товаров и услуг наблюдается жесточайшая конкуренция за потребителя.

Успешное функционирование на рынке для компании импортера очень сильно зависит от таких специфических факторов как устойчивость курса рубля по отношению к мировым валютам, особенностей применения таможенного законодательства, условий доставки и процедуры таможенного оформления ввозимых товаров, а также особенностей их страхования и сертификации.

На основе проведенного анализа стратегического положения компании импортера ООО «Киндерклуб» на рынке, нами были сделаны выводы, что данная компания на российском рынке детских игрушек достаточно молодая, ее отличительной особенностью является то, что импорт товара представлен детскими развивающимися игрушками, уникальных брендов, на которые компания имеет статус официального дистрибьютора.

Для оценки действующей стратегии была произведен анализ факторов внешней и внутренней среды компании, а также оценка действующей стратегии конкурентного поведения.

Компания ООО «Киндерклуб», активно завоевывает свою целевую аудиторию, постоянно увеличивая долю рынка. При этом, предлагаемый фирмой товар является уникальным и сертифицированным.

ООО «Киндерклуб» является ответственной компанией, ставящей безопасность детских развивающих игрушек превыше всего. Поэтому вся продукция проходит несколько этапов контроля, маркирована и сертифицирована. В настоящее время компания «Киндерклуб» импортирует детские игрушки только с сертифицированных игрушечных фабрик, которые находятся в Южной Корее, Таиланде, Китае и Англии.

Компания-импортер ООО «Киндерклуб» ввозит игрушки, которые совмещают в себе высокую игровую ценность с образовательной составляющей. В ассортименте компании достаточно много позиций, которые получили высокие награды от международных экспертных сообществ и родительских организаций.

С целью успешного функционирования в условиях неопределенности и нестабильности в экономике требуется особенный подход к формированию модели конкурентной стратегии развития компании импортера.

Большинством экономистов в области стратегического менеджмента под конкурентной стратегией понимают совокупность приемов и правил, которыми должна следовать компания, для достижения и поддержания конкурентоспособности в своем сегменте рынка.

Следовательно, конкурентная стратегия компании импортера должна быть ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое финансовое положение, а также завоевание прочных позиций на рынке.

От качества разработки и реализации конкурентной стратегии развития компании – импортера будет зависеть и жизнеспособность бизнеса компании в целом. Эффективная модель конкурентной стратегии развития позволит обеспечить конкурентоспособность организации в целом, а также позволит обеспечить высокий уровень рентабельности и получения прибыли,

повысить свои имиджево - репутационные характеристики, способствовать увеличению привлекательности для потребителей и снижению затрат на привлечение и удержание клиентов.

В классической схеме конкурентной стратегии развития бизнеса определены три направления развития: минимизации издержек, дифференциации и фокусирование.

Проведя анализ действующего стратегического положения компании ООО «Киндерклуб» на рынке, можем сделать вывод что компания следует стратегии дифференциации.

Реализуемая стратегия дифференциации направлена на поддержание и продвижение компанией импортером уникальных свойств своего товара, имеющих важное значение для его целевой аудитории, что позволяет устанавливать на товар более высокую цену в сравнении с конкурентами.

Действующая стратегия лидерства в товарной группе детских развивающих игрушек является достаточно эффективной и обеспечивается соблюдением ряда следующих условий:

- наличием у товара уникальных свойств;
- возможностью формирования репутации высокого качества товара;
- наличием сотрудников, обладающих высокой квалификацией;
- способностью компании импортером защитить свое конкурентное преимущество.

Вместе с тем, следует учитывать тот факт, что российский рынок детских развивающих игрушек находится в процессе постоянного изменения и развития, причем более 90 % составляет импорт.

На рынке детских развивающих игрушек компания импортер позиционирует свой товар, указывая на его исключительность, высокое качество и безопасность.

Таким образом, мы пришли к выводу, что основой формирования модели конкурентной стратегии развития компании – импортера является стратегия маркетинга. Для компании импортера этому направлению стоит

уделить самое пристальное внимание, так как от эффективности продаж и увеличения доли рынка напрямую будет зависеть финансовое положение компании, его ликвидность и платежеспособность.

Эффективность маркетинговой стратегии обеспечивается процессами сегментирования, целевым подходом и позиционированием. Маркетинговое планирование напрямую зависит от эффективного позиционирования.

Стратегия позиционирования формирует у потенциального потребителя представление о ценности и уникальных свойствах предлагаемого товара, целевая аудитория четко осознает, почему ей следует приобретать именно этот товар.

Однако, при разработке стратегии позиционирования импортного товара следует учесть тот факт, что платежеспособность населения на территории России значительно дифференцирована и уровень доходов населения в ряде крупных городов значительно отличается от остальной территории. Поэтому при формировании цены на товар следует учесть необходимость покрытия всех издержек по приобретению и покупательскую возможность населения. Этот момент очень тонкий и принципиальный для построения маркетинговой стратегии продвижения импортного товара.

С одной стороны, высокая стоимость импортного товара обусловлена уровнем качества производства, которое гарантируется поставщиками, а также сертификатами и маркировкой, которые гарантируют высококачественность и уникальность представленного импортного товара.

С другой стороны, всегда есть риск, что на рынке могут появиться фирмы - конкуренты или товары конкуренты, привлекательные ценовой политикой и наличием соизмеримого качества. В этом случае велика вероятность, что информация о качественных характеристиках импортного товара затмит первостепенную позицию «низкая цена».

Также нельзя устанавливать на уникальный товар слишком низкие цены, в этом случае покупатель может решить для себя, раз стоимость низкая, то и качество такое же, низкопробное.

Анализ рынка детских развивающих игрушек позволил определить, что недооценка маркетинговых инструментов (исследований, позиционирования, прогнозирования и др. является одной из причин неэффективной организации продаж и отсутствия перспектив развития компании-импортера.

Таким образом, по нашему мнению, стратегия продвижения товара будет являться основным элементом в конкурентной стратегии развития компании - импортера, так как она имеет большой потенциал и может изменяться в соответствии с изменениями экономической среды.

Формирование модели конкурентной стратегии развития компании-импортера предусматривает необходимость определить цель его деятельности и развития, сформулировать основные задачи, определить вектор развития компании импортера на рынке с учетом условий внутренней и внешней среды.

Исходя из анализа внутренней и внешней среды, компания- импортер определяет цели конкурентной стратегии развития.

Основными этапами разработки модели конкурентной стратегии развития являются: постановка целей (разработка принципов дальнейшего развития, определение места на рынке), определение потенциальных покупателей (целевого сегмента для маркетинговых акций), организация технологического процесса, контроль и анализ (рисунок 3.1.1).

Предложенный алгоритм этапов разработки модели конкурентной стратегии компании - импортера должен формировать сценарий развития внутренних условий деятельности компании и определять перспективные тенденции его развития. Данный алгоритм этапов разработки модели конкурентной стратегии компании – импортера позволяет определить его конкурентную позицию на рынке.

С учетом поставленной цели разработка сценария внутренних условий деятельности компании импортера должна основываться на исследовании сильных и слабых сторон его деятельности, оценке ситуации относительно возможностей продвижения своего товара и увеличения доли рынка.

Формирование модели конкурентной стратегии развития компании импортера, с целью повышения его конкурентоспособности и последовательность этапов реализации выглядит следующим образом (рисунок 3.1.1).

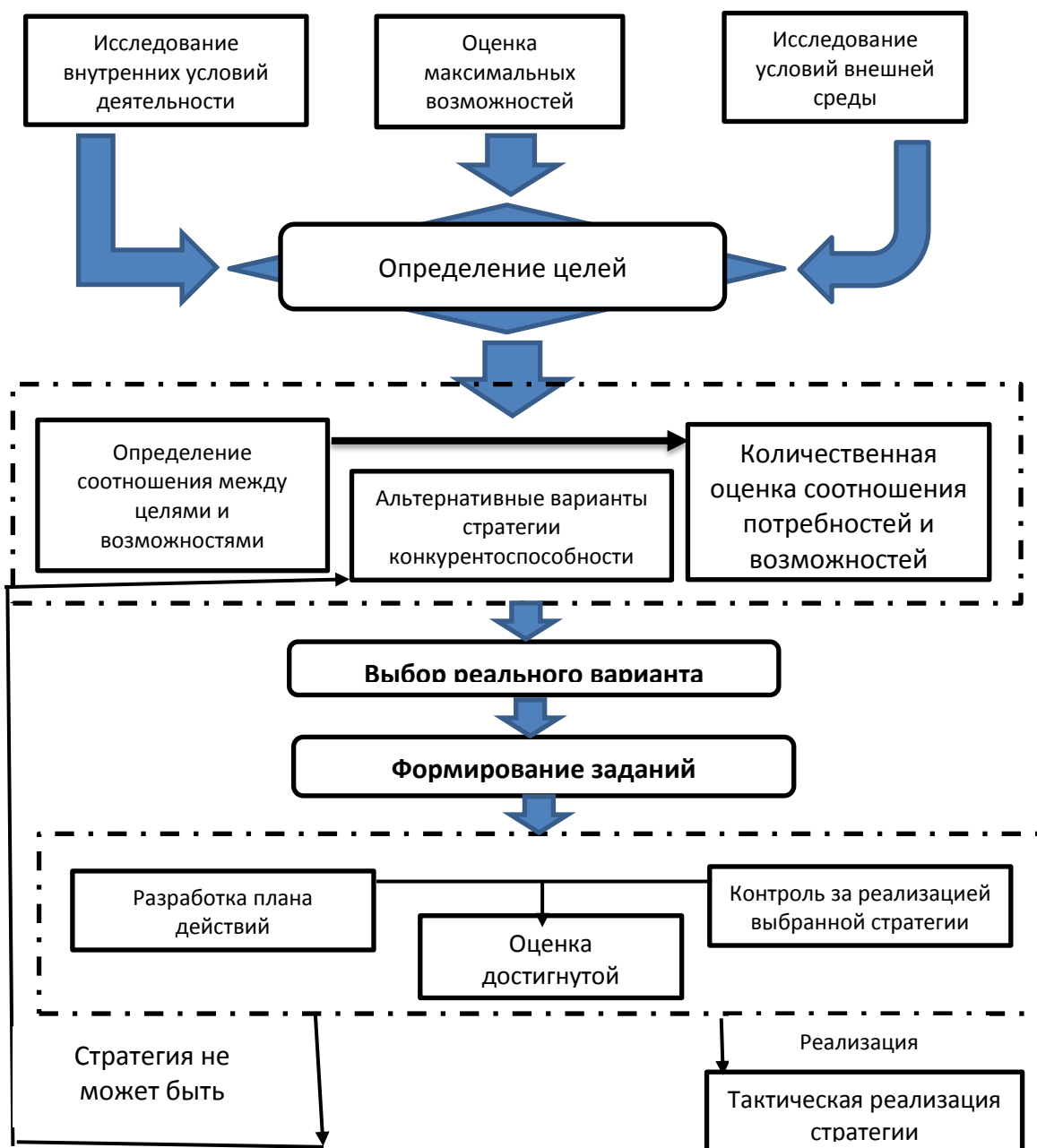


Рисунок 3.1.1 - Этапы разработки конкурентной стратегии компании-импортера

Реализация модели конкурентной стратегии развития компании

импортера сложный процесс, основные элементы которого представлены диагностикой экономического состояния компании и разработкой направлений повышения конкурентоспособности.

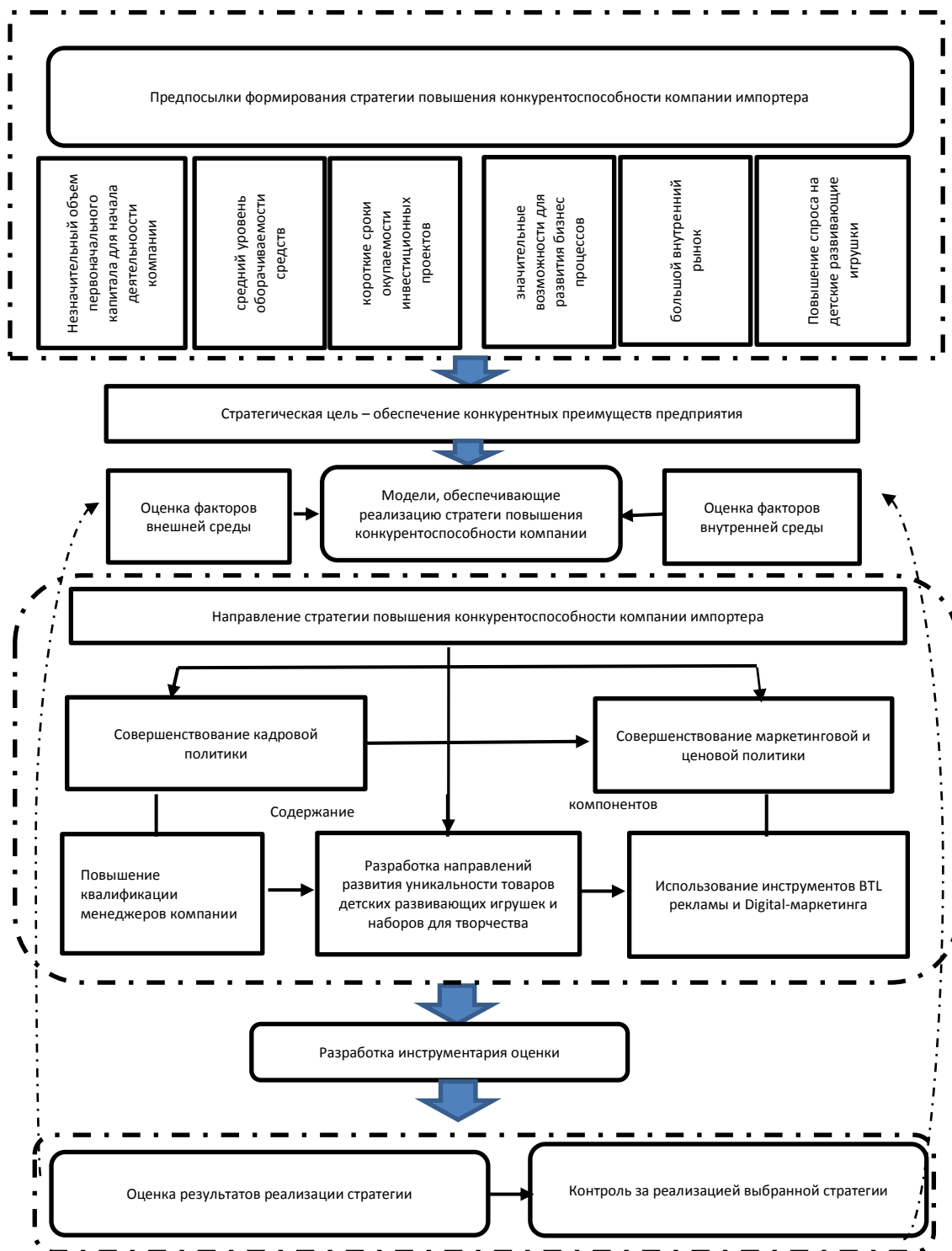


Рисунок 3.1.2 - Модель конкурентной стратегии развития компании импортера

Все перечисленные элементы подчинены единой цели – разработке конкурентной стратегии развития компании импортера, позволяющей иметь высокий уровень ликвидности и платежеспособности организации, гибко реагировать на конъюнктурные изменения рынка, не только удерживать долю рынка, но и стремиться к активному продвижению своей торговой марки на рынок.

Основной этап реализации модели конкурентной стратегии развития компании импортера состоит в разработке направлений повышения конкурентоспособности, основанном на системном применении инструментов маркетинга (стратегия дифференциации товаров, стимулировании сбыта, совершенствования ценовой политики).

Реализация модели на практике с учетом ее ориентации на продвижение импортных развивающих детских игрушек позволит определить цели и распределить стратегические задачи с учетом требований рынка. А также распределить зоны ответственности и вклад в достижение поставленной цели между структурными подразделениями компании.

Вместе с тем, следует понимать, что компания импортер ООО «Киндерклуб» руководствуется стратегией превосходства товара и делает ставку на регулярное и быстрое внедрение новинок индустрии детских развивающих игрушек на рынок.

Чтобы занимать лидирующее положение в отрасли компания импортер моментально должна реагировать на изменения потребительских предпочтений и успевать выводить на рынок новые товары, имеющие уникальные потребительские свойства, данная позиция будет вынуждать конкурентов постоянно гнаться за собой.

Исходя из вышесказанного, мы считаем, что эффективная маркетинговая стратегия продвижения компании импортера и ее товаров будет стратегически важным направлением в продвижении компании и ее товаров на рынок.

Следует иметь в виду, что у фирм - новичков гораздо больше рисков потери конкурентоспособности, чем у известных для потребителя компаний.

Предлагаемый компанией импортером новый товар должен иметь значительные отличия от товаров конкурентов и обладать уникальными потребительскими свойствами. Важной задачей формирования маркетинговой стратегии является точно определить свою целевую аудиторию. Чем точно определяется потенциальный покупатель, тем легче завоевать его доверие и привлечь внимание.

Маркетинговая стратегия должна продвигать одновременно компанию импортера и ее товар. Только в такой совокупности компанию импортера может ждать финансовый успех.

Таким образом, ранее известная стратегия, основанной на всевозможных вариантах увеличения спроса, трансформировалась в принципиально другую стратегию, основанную на экспансии предложений новых товаров. Данный вариант стратегии наиболее предпочтителен для компании импортера, не смотря на некоторую агрессивность в продвижении новых товаров, с привлекательными потребительскими качествами для своего сегмента рынка, компания обеспечивает себе успешное развитие и высокий уровень доходности и маржинальности.

3.2 Перспективы развития конкурентных преимуществ российской компании-импортёра – ООО «Киндерклуб»

Как показали результаты исследования, в основе конкурентной стратегии развития компании – импортера должна быть основополагающей маркетинговая стратегия по продвижению компании и предлагаемых ею товаров.

В условиях макроэкономической нестабильности, даже такие крупные компании как Motorola, SAAB, Polaroid, Nokia, Yahoo значительно утратили свои конкурентные преимущества. А произошедшие банкротства крупных

российских компаний как Мечел, СУ-155, Трансаэро свидетельствуют о том, что величина предприятия не отражает его конкурентоспособности.

Победу в конкурентной борьбе, одерживают те предприятия, которые постоянно анализируют конкурентную ситуацию в отрасли и оценивают свою конкурентоспособность. Своевременно отреагировать и принять меры на вызовы со стороны конкурентов, оценить свой реальный конкурентный статус и выстоять в конкурентной борьбе позволяет анализ и развитие конкурентных преимуществ компании.

На сегодняшний день потребительский рынок как никогда ранее в российской экономике насыщен, имеется большой выбор товаров и услуг.

За буквально каждого потенциального покупателя борются сотни производителей и фирм с помощью рекламы, маркетинга и новейших технологий.

Даже уже зарекомендовавшие себя бренды каждый день должны отстаивать свои позиции и противостоять конкурентам. При этом новый товар, который появляется на рынке, должен удовлетворять потребностям выбранной целевой аудитории. Для компании импортера это является первоочередной задачей.

В маркетинге понятие нового товара означает, что это инновационный и усовершенствованный продукт, который сильно отличается от других.

Как было уже сказано ранее, по отдельным позициям товарный рынок в российской экономике характеризуется высокой степенью насыщенности, что способствует развитию высокой конкуренции и заставляет предприятие выстраивать свою конкурентную стратегию развития на концентрации усилий по продвижению своего товара, как инновационного и уникального. Таким образом, для компании импортера основным конкурентным преимуществом будет являться совокупность отличительных свойств и характеристик предлагаемого товара.

Причем, дифференциация на основе уникальных свойств товаров или услуг можем рассматриваться как конкурентное преимущество с высокой

степенью устойчивости, которое может удерживаться более длительное время. Этот вид конкурентного преимущества будет для компании импортера будет характеризоваться сочетанием финансовых вложений в закупку товарной массы и эффективностью реализуемой маркетинговой стратегии по его продвижению. Синергетический эффект от реализации конкурентной стратегии развития компании импортера на основе технологий маркетинга, позволит компании достичь поставленных целей в финансовом плане и завоевать свою долю рынка и сформировать лояльность потребителей к бренду.

Поэтому для развития конкурентных преимуществ компании импортера необходимо тщательно изучить рычаги воздействия на покупателя в целях привлечения его внимания к своей продукции.

Сформировать лояльность потребителей к товару (бренду) можно используя эффективный комплекс маркетинговых коммуникаций. Эффективность маркетинговых коммуникаций оценивается с позиции того, насколько эффективно и доходчиво для потребителя представляется информация об уникальных, отличных свойствах предлагаемого компанией импортером товара (бренда). Для формирования лояльности потребителей наиболее успешным методом является технологии позиционирования.

Позиционирование - это разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров конкурентов.

Позиционирование - это комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых потенциальным покупателям необходимо внушить, что данный товар создан специально для них, и что он может быть идентифицирован с их идеалом.

Сформировать лояльность потенциальных потребителей к предлагаемому товару компанией импортером можно используя арсенал средств рекламы товара, рекламы в местах продаж, проведения различных акций по стимулированию покупок.

Такие акции нацелены на привлечение внимания покупателей и способствуют совершению покупки. В основном подобные акции называются инструментами BTL (bellow the line пер. с англ. под чертой) – рекламы

"Bellow the line" – это всевозможные акции, демонстрации, даже PR, которые направлены на непосредственное воздействие на потребителя.

К BTL-инструментам относят: прямую рассылку; промо-акции, нацеленные на конечного потребителя; стимулирование торгов проводящей сети; производство и использование специальных материалов; специальные мероприятия (specialevents).

BTL- мероприятия не просто демонстрируют уникальные свойства предлагаемого товара и фиксируют совершенный акт покупки товара, наиболее ценным в этом является интерактивный канал взаимодействия покупатель–продавец, позволяющий получить обратную связь и выявить уровень потребительских предпочтений.

BTL-мероприятия характеризуются следующими особенностями:

- используются органолептические ощущения целевой аудитории (в случае товаров ООО «Киндерклуб», это дать возможность детям и их родителям попробовать лепить и творчески работать с предлагаемыми массами для лепки, песком и конструкторами);
- использовать средства, которые наиболее ярко выявят и подчеркнут визуальную сторону продвигаемого бренда;
- возможность воздействовать на узкую целевую аудиторию путем позиционирования и продвижения своего товара компанией импортером;
- способностью вывести новый товар на рынок, при этом располагая достаточно экономным рекламным бюджетом;
- творческая составляющая и креативность в планируемых мероприятиях занимает главенствующее место;
- возможность использовать каналы коммуникации для передачи оценки потребительских свойств предлагаемого товара компанией

импортером напрямую производителю;

Следует отметить, что компания импортер ООО «Киндерклуб» на протяжении своей деятельности достаточно эффективно использует такое BTL- мероприятие как участие в Международных Выставках.

«МИР ДЕТСТВА-2018» - это международная выставка индустрии детских товаров, на которой компания ООО «Киндерклуб» является ежегодным участником. Деловая программа выставки «МИР ДЕТСТВА-2018» представила 59 мероприятий, на которых выступили 151 профессионалов, экспертов и маркетологов в отрасли детских игрушек.

Участие в выставке способствует установлению прямых контактов с руководителями компаний, налаживанию эффективных бизнес-коммуникаций с российскими и зарубежными производителями и партнерами, а также увеличению объема продаж.

Участие в международных выставках такого масштаба решает целый таких важных для молодой компании задач, как: заключение контрактов на поставку товаров; изучение рынка; представление инноваций и имиджевые задачи позиционирования компании как успешного и надежного бизнес-партнера.

В качестве перспективного направления для продвижения товаров детских развивающих игрушек, для компании импортера ООО «Киндерклуб» предлагаем использовать такие элементы BTL мероприятий как сэмплинг.

Сэмплинг представляет собой раздачу образцов нового вида продукта. Данную технологию мы предлагаем использовать следующим образом.

В сети торговых центров РИО "Белгород" проводятся бесплатные мастер-классы для детей по развитию творческих способностей. Так, например, в ТРЦ РИО «Белгород», 3-й сезон работает «Школы Гномов», в программе которой изготовление интересных поделок. При условии посещения десяти мастер – классов ребенок получает парок от постоянного партнера кинотеатра «Синема Стар».

По нашему мнению, если компания импорте ООО «Киндерклуб»

выступит партнером в проведении мастер классов для сети торговых центров «РИО» это позволит расширить целевой сегмент потенциальных покупателей, расширит географию продаж и позволит повысить узнаваемость товаров, предлагаемых компанией брендов. Подобные акции увеличивают продажи товаров не менее, чем на 30%. Перспективным на наш взгляд направлением выступает позиционирование товаров компании импортера используя каналы Инстаграмм.

Выводы по главе.

Современное общество уже немыслимо без информационных технологий, интернета, социальных сетей и развивающихся коммуникационных технологий. Соответственно, поступательное развитие информационного общества в значительной степени оказывает влияние и на технологии продаж и продвижение товаров к конечному потребителю.

Учитывая стремительные темпы продаж в интернет - магазинах и все большую вовлеченность населения, для компаний становится насущным вопросом выработка маркетинговых стратегий, позволяющих, не только привлекать новых клиентов, но самое главное сформировать их лояльность к определенному бренду или товару.

Таким образом, Инстаграмм идеально подходит для продвижения и популяризации детских игрушек и конструктор, как эффективный канал «вирусного маркетинга», поскольку целевая аудитория-это молодые мамы, являющиеся активными пользователями социальных сетей.

Подытоживая данный вопрос, мы считаем, что основным конкурентным преимуществом для компании импортера является сам по себе импортируемый товар, который обладает уникальными, инновационными характеристиками и значительно превосходит по качественным характеристикам своих конкурентов или является эксклюзивным.

Вместе с тем, чтобы это конкурентное преимущество не утратило своей значимости и товар был известен, популярен и активно пользовался покупательским спросом, необходимо использовать инструменты

маркетинговой стратегии продвижения и позиционирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В бизнесе очень важно точно сформулировать задачу и определить конкурентную стратегию развития. Сложность проблемы заключается в том, в условиях введения экономических санкций для российской экономики, колебания курса валют, изменения условий оплаты товара поставщикам и оплаты страховым компаниям финансовых рисков, а также снижения покупательской способности населения, у предприятий - импортеров возникли достаточно сложные условия работы.

Кроме того, сложилась новая конъюнктура рынка, заключающаяся в наличии процесса замещения импорта и возможности занять свободные сегменты рынка качественных товаров, а также в оставшихся в значительном количестве после кризиса транснациональными корпорациями, реализующими товары высокого качества.

Поэтому разработка конкурентной стратегии развития компании импортера происходит в условиях крайней нестабильности и неопределенности развития потребительского рынка и маркетинговой среды.

Однако необходимо учитывать тот факт, что конкурентоспособность организации является непостоянной величиной, на нее оказывают влияние многие факторы внешней и внутренней среды. При этом показатель конкурентоспособности носит комплексный характер и в его оценке нельзя ограничиваться каким-либо одним критерием или показателем.

Следовательно, конкурентная стратегия для предприятий-импортеров, должна быть ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, которые бы обеспечивали ей устойчивое положение и развитие. Во многих отраслях экономики наблюдается замедление роста компаний, но в то же время поведение конкурентов становится более агрессивным и наступательным. Данная тенденция характерна и для предприятий-импортеров. Положение усугубляется тем, что увеличивающаяся нестабильность внешней среды и ускорение темпов изменений, значительно превосходят скорость ответной реакции предприятий импортеров.

Таким образом, для обеспечения устойчивого развития конкурентной стратегии для предприятия импортера необходимо непрерывно и систематически проводить исследование конкурентной среды, оценивать текущее состояние дел, а также давать своевременную оценку формирующимся тенденции.

Конкуренция является широко известной фундаментальной экономической категорией, однако при этом дефиниция «конкуренция» часто понимается экономистами в различных смыслах.

С учетом того, что экономическая теория развивается и у ученых экономистов нет единого взгляда на такое экономическое явление как «конкуренция», следует понимать, что изучение природы и сущности конкуренции являются актуальной темой исследования и на современном этапе развития общества.

Отмеченное коннотационное несовершенство понятийного аппарата, на наш взгляд, обуславливается тем, что конкурентоспособность предприятия относится к экономическим категориям, сущность которых не находит своего объективного выражения. Конкурентоспособность не является имманентным, объективно присущим свойством объекта. Своему существованию она обязана экономической науке, введшей рассматриваемую категорию в оборот. Иными словами, конкурентоспособность находит свое выражение только в условиях конкуренции, и вне конкуренции не существует.

Ключевой задачей стратегического управления предприятием является завоевание и сохранение его конкурентных преимуществ.

Организация в рамках стратегического менеджмента должна суметь преобразовать имеющийся потенциал успеха в устойчивые факторы успеха.

Сильные стороны организации должны быть направлены на развитие конкурентной стратегии, а конкурентная стратегия должна выявить и создать конкурентные преимущества.

Объектом исследования явилась компания-импортёр ООО «КИНДЕРКЛУБ», которая была учреждена с целью создания дилерской сети по продаже детских игрушек на всей территории Таможенного Союза, начиная с России.

Компания была основана в 2015 году. Подписание контракта с ООО «Правильные игрушки» (ТС IQ-Toys, г. Москва), позволило компании войти в торговую сеть «Правильные игрушки», представленную более 120 магазинов детских игрушек на территории Российской Федерации от 50 м² до 150 м².

На сегодня штат сотрудников насчитывает 11 человек. За время своего существования компания ООО «КИНДЕРКЛУБ» приобрела репутацию надежного поставщика новых и интересных игрушек на территории России и Таможенного Союза в целом.

Основное направление деятельности ООО «КИНДЕРКЛУБ» – импорт инновационных наборов для творчества производства компании Donerland Co Ltd. (Южная Корея), подвижного пластикового конструктора ZOOB производства концерна ALEX BRANDS (Великобритания), пластиковых машинок для детей от 1 года Vikingtoys (Швеция), развивающих деревянных игрушек для детей от 1 года Wonderworld (Таиланд) и развивающих настольных игр Chalk&Chuckles (Индия) в Россию.

Основную часть товара компания импортирует эксклюзивно, что уже является гарантией высокой конкурентоспособности компании.

Свою деятельность компания начала с презентации брендов Angel Sand и Angel Clay на небольшом стенде в дальнем павильоне Международной выставки детских товаров «Мир детства – 2015» в г. Москва. Но, чтобы удовлетворить растущий спрос потребителей, учредителями было принято решение о расширении ассортимента и продвижении новых брендов на рынок детских игрушек.

В настоящее время ООО «КИНДЕРКЛУБ» предлагает клиентам бренды Angel Clay, Angel Sand, Angel Cream, Miniatures Play, ZOOB, X-

Бластер, Vikingtoys, Wonderworld, Chalk&Chuckles. Предприятие реализует маркетинг с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса, географическое расширение рынка, выявление новых сегментов рынка, увеличение прибыли, привлечение дополнительных клиентов).

На сегодняшний день экономическая ситуация характеризуется нестабильностью и неопределенностью, достаточно низкой платежеспособностью населения и его закредитованностью. Что касается потребительского рынка, то можно отметить его насыщенность по многим товарным позициям, в связи с чем на рынке товаров и услуг наблюдается жесточайшая конкуренция за потребителя.

Успешное функционирование на рынке для компании импортера очень сильно зависит от таких специфических факторов как устойчивость курса рубля по отношению к мировым валютам, особенностей применения таможенного законодательства, условий доставки и процедуры таможенного оформления ввозимых товаров, а также особенностей их страхования и сертификации.

На основе проведенного анализа стратегического положения компании импортера ООО «Киндерклуб» на рынке, нами были сделаны выводы, что данная компания на российском рынке детских игрушек достаточно молодая, ее отличительной особенностью является то, что импорт товара представлен детскими развивающимися игрушками, уникальных брендов, на которые компания имеет статус официального дистрибьютера.

Для оценки действующей стратегии была произведен анализ факторов внешней и внутренней среды компании, а также оценка действующей стратегии конкурентного поведения.

Компания ООО «Киндерклуб», активно завоевывает свою целевую аудиторию, постоянно увеличивая долю рынка. При этом, предлагаемый фирмой товар является уникальным и сертифицированным.

ООО «Киндерклуб» является ответственной компанией, ставящей безопасность детских развивающих игрушек превыше всего. Поэтому вся продукция проходит несколько этапов контроля, маркирована и сертифицирована. В настоящее время компания «Киндерклуб» импортирует детские игрушки только с сертифицированных игрушечных фабрик, которые находятся в Южной Корее, Таиланде, Китае и Англии.

Компания импортер ООО «Киндерклуб» ввозит игрушки, которые совмещают в себе высокую игровую ценность с образовательной составляющей. В ассортименте компании достаточно много позиций, которые получили высокие награды от международных экспертных сообществ и родительских организаций.

С целью успешного функционирования в условиях неопределенности и нестабильности в экономике требуется особенный подход к формированию модели конкурентной стратегии развития компании импортера.

Большинством экономистов в области стратегического менеджмента под конкурентной стратегией понимают совокупность приемов и правил, которыми должна следовать компания, для достижения и поддержания конкурентоспособности в своем сегменте рынка.

Следовательно, конкурентная стратегия компании импортера должна быть ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое финансовое положение, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Проведя анализ действующего стратегического положения компании ООО «Киндерклуб» на рынке, можем сделать вывод что компания следует стратегии дифференциации.

Реализуемая стратегия дифференциации направлена на поддержание и продвижение компанией импортером уникальных свойств своего товара, имеющих важное значение для его целевой аудитории, что позволяет устанавливать на товар более высокую цену в сравнении с конкурентами.

Действующая стратегия лидерства в товарной группе детских развивающих игрушек является достаточно эффективной и обеспечивается соблюдением ряда следующих условий:

- наличием у товара уникальных свойств;
- возможностью формирования репутации высокого качества товара;
- наличием сотрудников, обладающих высокой квалификацией;
- способностью компании импортером защитить свое конкурентное преимущество.

Вместе с тем, следует учитывать тот факт, что российский рынок детских развивающих игрушек находится в процессе постоянного изменения и развития, причем более 90 % составляет импорт.

На рынке детских развивающих игрушек компания импортер позиционирует свой товар, указывая на его исключительность, высокое качество и безопасность.

Таким образом, мы пришли к выводу, что основой формирования модели конкурентной стратегии развития компании – импортера является стратегия маркетинга. Для компании импортера этому направлению стоит уделить самое пристальное внимание, так как от эффективности продаж и увеличения доли рынка напрямую будет зависеть финансовое положение компании, его ликвидность и платежеспособность.

Анализ рынка детских развивающих игрушек позволил определить, что недооценка маркетинговых инструментов (исследований, позиционирования, прогнозирования и др. является одной из причин неэффективной организации продаж и отсутствия перспектив развития компании-импортера.

Таким образом, по нашему мнению, стратегия продвижения товара будет являться основным элементом в конкурентной стратегии развития компании - импортера, так как она имеет большой потенциал и может изменяться в соответствии с изменениями экономической среды.

Следует отметить, что компания импортер ООО «Киндерклуб» на протяжении своей деятельности достаточно эффективно использует такое BTL- мероприятие как участие в Международных Выставках.

«МИР ДЕТСТВА-2018» - это международная выставка индустрии детских товаров, на которой компания ООО «Киндерклуб» является ежегодным участником. Деловая программа выставки «МИР ДЕТСТВА-2018» представила 59 мероприятий, на которых выступили 151 профессионалов, экспертов и маркетологов в отрасли детских игрушек.

Участие в международных выставках такого масштаба решает целый таких важных для молодой компании задач, как: заключение контрактов на поставку товаров; изучение рынка; представление инноваций и имиджевые задачи позиционирования компании как успешного и надежного бизнес-партнера.

В качестве перспективного направления для продвижения товаров детских развивающих игрушек, для компании импортера ООО «Киндерклуб» предлагаем использовать такие элементы BTL мероприятий как сэмплинг.

Сэмплинг представляет собой раздачу образцов нового вида продукта. Данную технологию мы предлагаем использовать следующим образом.

В сети торговых центров РИО «Белгород» проводятся бесплатные мастер-классы для детей по развитию творческих способностей. Так, например, в ТРЦ РИО «Белгород», 3-й сезон работает «Школы Гномов», в программе которой изготовление интересных поделок. При условии посещения десяти мастер – классов ребенок получает парок от постоянного партнера кинотеатра «Синема Стар».

По нашему мнению, если компания импортер ООО «Киндерклуб» выступит партнером в проведении мастер классов для сети торговых центров «РИО» это позволит расширить целевой сегмент потенциальных покупателей, расширит географию продаж и позволит повысить узнаваемость товаров, предлагаемых компанией брендов.

Подобные акции увеличивают продажи товаров не менее, чем на 30%.

Перспективным на наш взгляд направлением выступает позиционирование товаров компании импортера используя каналы Инстаграмм.

Современное общество уже немыслимо без информационных технологий, интернета, социальных сетей и развивающихся коммуникационных технологий. Соответственно, поступательное развитие информационного общества в значительной степени оказывает влияние и на технологии продаж и продвижение товаров к конечному потребителю.

Учитывая стремительные темпы продаж в интернет магазинах и все большую вовлеченность населения, для компаний становится насущным вопросом выработка маркетинговых стратегий, позволяющих, не только привлекать новых клиентов, но самое главное сформировать их лояльность к определенному бренду или товару.

Таким образом, Инстаграмм идеально подходит для продвижения и популяризации детских игрушек и конструктор, как эффективный канал «вирусного маркетинга», поскольку целевая аудитория-это молодые мамы, являющиеся активными пользователями социальных сетей.

Взаимодействие с целевой аудиторией через Инстаграмм позволяет привлекать новых клиентов и расширять географию продаж, расширяет коммуникационные возможности маркетинга.

Подытоживая данный вопрос, мы считаем, что основным конкурентным преимуществом для компании импортера является сам по себе импортируемый товар, который обладает уникальными, инновационными характеристиками и значительно превосходит по качественным характеристикам своих конкурентов или является эксклюзивным.

Вместе с тем, чтобы это конкурентное преимущество не утратило своей значимости и товар был известен, популярен и активно пользовался покупательским спросом, необходимо использовать инструменты маркетинговой стратегии продвижения и позиционирования.

По нашему мнению, инструменты BTL мероприятий такие как участие

в международных выставках, сэмплинг и партнерство с торговыми сетями, подарки за покупку, а также продвижение в социальных сетях, на платформе Инстаграмм- будут не только активно позиционировать предлагаемый импортный товар в виде детских развивающих игрушек и наборов для творчества, но также это позволит удерживать и развивать конкурентные преимущества российской компании импортера ООО «Киндерклуб».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Решение Комиссии Таможенного союза от 23.09.2011 N 798 (ред. от 26.09.2017) "О принятии технического регламента Таможенного союза "О безопасности игрушек" (вместе с "ТР ТС 008/2011. Технический регламент Таможенного союза. О безопасности игрушек") (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.03.2018) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : текст с последними изм. и доп. на 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 29 с. – (Законы и кодексы).

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ(ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ(ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.12.2018) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146-ФЗ(ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.05.2018) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. Распоряжение Правительства РФ от 11.06.2013 N 962-р (ред. от 17.02.2014) «Об утверждении Стратегии развития индустрии детских товаров на период до 2020 года и плана первоочередных мероприятий на 2013 - 2015 годы по ее реализации» – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. ГОСТ Р ИСО 8124-3-99 «Игрушки. Общие требования безопасности и методы испытаний. Выделение вредных для здоровья ребенка элементов». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9. «МУК 4.1/4.3.2038-05. 4.1/4.3. Методы контроля. Химические факторы/физические факторы. Санитарно-эпидемиологическая оценка игрушек. Методические указания» (утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 19.12.2005) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 17.04.2003 N 51 (ред. от 28.06.2010) «О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.4.7/1.1.1286-03» (вместе с «СанПиН 2.4.7/1.1.1286-03. 2.4.7. Гигиена детей и подростков. 1.1. Гигиена. Токсикология. Санитария. Гигиенические требования к одежде для детей, подростков и взрослых, товарам детского ассортимента и материалам для изделий (изделиям), контактирующим с кожей человека. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы», утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 17.04.2003) (Зарегистрировано в Минюсте РФ 05.05.2003 N 4499) – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

11. Абдокова Л.З. Конкурентоспособность - главный фактор успеха деятельности организации // Успехи современной науки и образования. – 2017. – Т. 3. - № 3. – С. 107-109.

12. Адаменко А.А., Ткаченко А.С. Конкуренция в кластерных образованиях мезоуровня, формируемых с участием субъектов малого и среднего бизнеса // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2017. - № 73-74 (1-2). – С. 128-132.

13. Алфёрова Н.Н. Концепция конкурентных преимуществ в контексте конкурентоспособности предприятия // Бюллетень Оренбургского научного центра УрО РАН. – 2015. - № 2. – С. 1-7.
14. Анализ рынка детских игрушек в России в 2011-2015 г.г., прогноз на 2016-2020 г.г. – Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/1lRs46WRBXq2VB7j4J0-nKyTeq673RBd>.
15. Андреева Е.Н. Основы формирования организационно-экономического механизма управления резервами устойчивого развития внешнеэкономической деятельности предприятия // Интеграция науки и практики: взгляд молодых ученых тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции магистрантов и аспирантов. Саратовский социально-экономический институт (филиал) ГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2014. – С. 18-20.
16. Баженов Ю.В. Методологические аспекты к представлению сущности понятия «конкуренция» // Тенденции науки и образования в современном мире. – 2017. - № 22-2. – С. 7-10.
17. Баин Е.Е., Воробьева Л.Г. Теоретические аспекты определения понятия «конкурентная среда в отрасли» // EUROPEAN SCIENCE. – 2017. - № 4 (26). – С. 43-47.
18. Балабанова Л.В., Либерман И.Э. Управление конкурентной политикой предприятия: специфика и проблемы // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. - № 6. – С. 9-13.
19. Балакирева А.Е., Костина В.В., Меркушова Н.И. Интеграция классических и современных методик разработки конкурентной стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2014. - № 2 (61). – С. 405-412.
20. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Владыкина Л.Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономика региона. – 2015. - № 1. – С. 144-155.

21. Белова Т.В. Крайнюченко О.Ф., Розумей С.Б. Анализ и оценка конкурентной среды предприятия // Альманах современной науки и образования. – 2014. - № 2 (81). – С. 18-21.
22. Бердников А.А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А.А. Бердников // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 327-330.
23. Богомолов И.О. Влияние государственной поддержки на создание конкурентной предпринимательской среды в регионе // Достижения вузовской науки. – 2017. - № 29. – С. 137-141.
24. Боженок С.Я. Правовое регулирование в сфере защиты конкуренции // Журнал российского права. – 2017. - № 1 (241). – С. 24-29.
25. Болиева И.А., Сурхаева И.Н., Текиев М.В. Методические основы формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами // Молодой ученый. – 2017. - № 7 (141). – С. 216-219.
26. Боровских Н.В., Паскевич Е.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия // Молодой учёный. – 2017. - № 3 (137). – С. 299-302.
27. Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова; под ред. С. В. Сыроевой. - СПб.: Питер, 2015. - 416 с.
28. Бурим Е.О. Влияние конкурентоспособности предприятия на финансовую устойчивость / Е.О. Бурим, О.А. Лымарева // Молодой ученый. - 2015. - №13. - С. 364-366.
29. Буцкая А.А., Николаева К.А., Петриго О.А. Преимущества и недостатки конкуренции в рыночной экономике // Молодой ученый. – 2017. - № 12 (146). – С. 252-254.
30. Быкова О.Н., Ольховская М.О., Сыроева А.А. Особенности недобросовестной конкуренции в Российской Федерации и за рубежом // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2017. – Т. 6. - № 1. – С. 6-12.

31. Васильев П.Л. Контроллинг конкурентоспособности предприятия // Интеграция науки и практики: взгляд молодых ученых тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции магистрантов и аспирантов. Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2014. – С. 56-58.

32. Веселовский М.Я., Ясонов В.Н., Секерин С.В. Использование функции желательности при оценке качества товара // Вопросы региональной экономики. – 2014. – Т. 18. - № 1. – С. 111-117.

33. Воронина М.В. Финансовый менеджмент. учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / М.В. Воронина. - Москва: Дашков и К°, 2015. – 397 с.

34. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции // Современная конкуренция. - 2015. - Т. 9. - № 1 (49). - С.39-53.

35. Всемирный экономический форум: Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2014-2015 [Электронный ресурс] // 2015. - Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2014/09/03/6873>.

36. Галушкин А.А. Параметры конкурентоспособности предпринимательской организации в современных условиях хозяйствования // Экономика, педагогика и право. – 2017. - № 1. – С. 6.

37. Голиков И.А. Влияние государственного регулирования на конкурентоспособность предприятий // Интеграция науки и практики: взгляд молодых ученых тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции магистрантов и аспирантов. Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2014. – С. 65-67.

38. Городинец М.Г. Собственная торговая марка как инструмент борьбы за покупателя // Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2017. - № 37. – С. 157-163.

39. Гусятников С.В. Особенности кредитования предприятий-импортеров в условиях санкционных ограничений // Интеграция науки и практики: взгляд молодых ученых тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции магистрантов и аспирантов. Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2014. – С. 70-72.

40. Доронина Ф.Х. Теоретические аспекты комплексной оценки деятельности предприятия // Символ науки. – 2017. – Т. 1. - № 1. – С. 23-25.

41. Дрога Л.С. Внедрение концепции корпоративной социальной ответственности на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник современных исследований. – 2017. - № 3 (6). – С. 124-127.

42. Ермолина Л.В. Значение стратегического управления в повышении конкурентоспособности предприятий и развитии экономики страны // Вестник Самарского государственного университета. - 2015. - № 2 (124). - С.47-55.

43. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. - 2015. - № 1-2. - С.2-6.

44. Зотов А.В. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия // Экономика, социология и право. – 2017. - № 2. – С. 6-10.

45. Зубин С.И., Тультаев Т.А. Видоизменение методологии анализа пяти конкурентных сил портера при разработке стратегии развития компании на конкурентном рынке // Статистика и экономика. – 2014. - № 2. – С. 79-83.

46. Иванова Н.Д., Иванов А.А., Плеханова А.Ф., Колесов К.И., Ковылкин Д.Ю. Отрасль как экономическая система // Научное обозрение. - 2015. - № 16. - С. 359-362.

47. Ирбелтхаев А.А. Конкуренция как экономическая категория // Новая наука: теоретический и практический взгляд. – 2017. – Т. 1. - № 3. – С. 159-162.

48. Казанцев А.К., Веселова А.С. Конкурентные преимущества компаний из растущих экономик: основные теоретические подходы к исследованию // Экономика и управление. – 2014. - № 10 (108). – С. 18-24.

49. Калитин Б.С., Кузьмич М.С. Математическая модель экономического равновесия с учётом конкуренции в рыночной экономике // Белорусский экономический журнал. – 2017. - № 1 (78). – С. 143-152.

50. Карташов К.А. Современное представление о роли и значении конкурентной стратегии предприятия // Общество и право. – 2014. - № 1 (47). – С. 306-308.

51. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2015. – 1104 с.

52. Коваленко А.И., Полевой А.В. Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. - № 3(22). – С. 35.

53. Кожухова А.В. Стратегические направления развития современного предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. - № 6. – С. 219-223.

54. Коломиец Т.В. Концептуальные подходы к современным конкурентным стратегиям // Вестник Международного института менеджмента ЛИНК. – 2014. - № 3 (32). – С. 71-76.

55. Курносова Е.А. Инновационное поведение как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Е.А. Курносова // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 155-158.

56. Лазарева Н.В., Фурсов В.А. Сбалансированный подход в стратегическом управлении промышленными предприятиями // Мир науки, культуры, образования. – 2014. – № 2 (45). – С. 413 – 416.

57. Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 374-377.

58. Леонтьева М.С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием / М.С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
59. Майер С.В., Родина Е.А., Ечка Е.М. Методика оценки конкурентоспособности предприятий с использованием брендинга // Вестник Самарского государственного университета. - 2015. - № 8 (130). - С. 176-185.
60. Макконнелл К.Р. Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблема и политика/ пер. с англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 940 с.
61. Мансуров Р.Ш., Лещенко Е.С. Позиционирование предприятия в конкурентной среде // Путеводитель предпринимателя. – 2014. - № 21. – С. 211-224.
62. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: М 25 Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с
63. Механизм принятия управленческих решений при формировании ассортимента / О.М. Калиева [и др.] // Молодой ученый. - 2014. - №21. - С. 309-312.
64. Михайличенко Н.А. К вопросу о формировании и развитии конкурентной среды // Вестник СевКавГТИ. – 2017. – Т. 1. - № 1 (28). – С. 47-51.
65. Моргачева Л.А. Анализ теоретических подходов к определению понятия «конкуренция» // Методы науки. – 2017. - № 1. – С. 11-13.
66. Нарижняк М.О. Сущность управленческого решения / М.О. Нарижняк // Молодой ученый. - 2015. - №8. - С. 590-592.
67. Новикова Н.Г. Анализ результатов управления ассортиментом в сфере услуг розничной торговли в контексте конкурентной стратегии торговой организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25. - № 6. – С. 947-956.

68. Павлова А.О. Классификация стратегий позиционирования продукта // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. - № 2 (63). – С. 297-302.
69. Паршина Е.А. Исследование внешних факторов, влияющих на устойчивое развитие предпринимательских структур // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2017. - № 4 (83). – С. 21-25.
70. Попов С.А. Об эволюции теории стратегического менеджмента и некоторых особенностях ее современного этапа // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2014. - № 3. – С. 21-25.
71. Портер М. Конкуренция / перевод с английского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005 – 608 с.
72. Припадчева И.В. Особенности управления конкурентной стратегией предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. - №. 43. – С. 42-46.
73. Пуховский Т.Н. Маркетинг услуг в управлении предприятием / Т.Н. Пуховский // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 413-415.
74. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с..1999.
75. Решетько Н.И., Башкатова Ю.И. Формирование конкурентной финансовой стратегии предприятия в период кризиса // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7. - № 1(26).
76. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / пер. с англ. – М. Прогресс, 1986. – 472 с.
77. Савеченкова К.А. Современные теоретико-методологические подходы к разработке конкурентных стратегий и управлению конкурентоспособностью // Экономика и общество: проблемы и перспективы развития в условиях неопределенности. Сборник статей и тезисов докладов XX Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 103-109.

78. Сафонов П.А. Кадровая безопасность в системе конкурентных преимуществ и недостатков современной организации // Молодой ученый. – 2017. - № 13 (147). – С. 364-367.

79. Сирош М.А. О технологии процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Форум молодых учёных. – 2017. - № 1 (5). – С. 552-555.

80. Скворцова В.А. Микроэкономика: учеб. пособие / В.А. Скворцова, И.Е. Медушевская, А.О. Скворцов. - М.: КНОРУС, 2016. – 470 с.

81. Смачило В.В., Божидай И.И. Основные теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». – 2015. - № 1. – С. 78-82.

82. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. с англ.; предисл. В.С. Афанасьева. – М.: Эксмо, 2009. – 960 с.

83. Соколова О.Ю., Бобкова А.Д. Стратегии проникновения в международный бизнес: формирование и оценка успешности // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2016. - № 1 (37). – С. 196-206.

84. Стратегический менеджмент. создание конкурентного преимущества / Томпсон, Питерс, Гэмбл, Стрикленд; [пер. с англ. Н.А. Коневской и Н.А. Лавской под ред. Н.А. Коневской]. - 19-е изд.. - Москва и др.: Вильямс, 2015. – 592 с.

85. Тамбовцев В.Л. Конкуренция как экономическое благо // TERRA ECONOMICUS. – 2017. – Т. 15. - № 1. – С. 16-28.

86. Тишин И.В. Конкурентоспособность и конкурентные стратегии компаний малого бизнеса // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. - № 6 (58). – С.84-89.

87. Фатхутдинов Р. Стратегическая конкурентоспособность и экономика России // Общество и экономика. — 2003. — № 1. — С. 32–33.

88. Химин Е.Б. Инновационное развитие малых и средних предприятий: управление выбором стратегии // Сибирский экономический вестник. – 2017. - № 5. – С. 45-53.

89. Ходжаева Т.А. Теоретические подходы к разработке конкурентной стратегии предприятия // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2014. – Т. 1. - № 2-10 (152). – С. 210-215.

90. Цайтлер А.В., Демчук О.В. Экономическая сущность формирования конкурентной среды предприятия // Символ науки. – 2017. – Т. 1. - № 2. – С. 120-122.

91. Чебыкина М.В. Инновационные механизмы формирования конкурентоспособности на макро- и микро-уровнях // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Т. 8. - № 1.- - С. 204- 215.

92. Черный С.Г., Логунова Н.А. Разработка сегментов кластеров координации отраслевой направленности // Мир транспорта. - 2014. - Т. 12. - № 3 (52). - С. 104-115.

93. Четвертакова Е.И. Конкуренция и риск в системе предпринимательства // Достижения вузовской науки. – 2017. - № 29. – С. 222-227.

94. Шелкунова Т.Г. Состояние предпринимательской среды в российской федерации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. - № 3-1. – С. 119-122.

95. Юлдашев Р.Т. Управление рисками в конкурентной среде // Управление риском. – 2017. - № 1 (81). – С. 51-60.

96. Ючинсон К.С. Большие данные и законодательство о конкуренции // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2017. - № 1. – С. 216-245.

97. Burgelman, Robert A. Strategic Management of technology and innovation [Text] / Robert A. Burgelman, Clayton M. Christensen, Steven C. Wheelwright. McGraw-Hill, 2009. – 1264 p.

98. Dudin M.N., Frolova E.E. The Balanced Scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation // Asian Social Science. – 2015. – Vol1. №3. - P. 282-288.

99. Effective Performance Management with the Balanced Scorecard. Technical Report // CIMA, 2014. – P. 21.

100. Heiscale, R. Social Innovations: Structural and Power Perspectives [Text] / R. Heiscale // In: Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance. Edward Elgar Publishing, 2007, pp. 52–79.

101. Innovation and development [Text] / Edited by K. J. Joseph. – Routledge, 2017. – V. 7. – № 2. – 307 p.

102. Moore, M. L. (2011) Public Sector Policy and Strategies for Facilitating Social Innovation. Horizons: Innovative Communities [Электронный ресурс] / M. L. Moore, F. R. Westley // Agents of Change. Vol. 11. Iss. 1 : 1–11. – Режим доступа : <http://www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/yayin/1020110007.pdf>.

103. Safety research on highway infrastructure and operation : improving priorities, coordination and safety [Text] // National Research Council (US). – Wash. Transportation Research Board, 2008, 152 p.

104. Tawler, C. Correctly lean [Text] / D. Tapping //Chelsea, MI: MCS Media. – 2006.– № 3. – P. 112-114.

105. Tayler , G. More then production [Text] / G. Tayler//Boston, M4: LCS Media. – 2006.– № 3. – P. 143-153.

106. The Current State of Business Analytics : Where Do We Go From Here? [Text] (2011). 22. David Kiron, Rebecca Shockley. Creating Business Value with Analytics. [Text] (2011)

107. The Lean and product: Main goals [Electronic resource] / Lean LLC Group. – Mode of access: <http://www.leanacademy.com>

108. The Lean technologies [Electronic resource] / The Boston Consulting Group. – Mode of access: <http://www.bcgpe>.

109. Top 250 Global Retailers 2018 / Deloitte and STORES Media. Jan.

2018. – URL [Electronic resource] / <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/globalpowers-of-retailing.html>.

110. Transforming Russia's Auto Industry. From Recovery to Competitiveness [Electronic resource] / The Boston Consulting Group. – Mode of access: <http://www.bcgpe>.

ПРИЛОЖЕНИЯ