

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
« _____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Разработка конкурентной стратегии предприятия

Руководитель _____ профессор, д-р экон.наук Ю.Ю. Сулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ ЭУ19-05Б-ТД А.А. Алимов
подпись, дата группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	6
1.1 Конкурентная стратегия предприятия как объект исследования	6
1.2 Методика разработки конкурентной стратегии предприятия	20
1.3 Влияние цифровизации на конкурентную стратегию предприятий розничной торговли	30
2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ АО «ТАНДЕР»	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер».....	37
2.2 Положение АО «Тандер» на рынке продовольственных ритейлеров города Красноярск	45
2.3 Сравнительный анализ элементов комплекса маркетинга конкурентов предприятия АО «Тандер».....	52
3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ АО «ТАНДЕР»	69
3.1 Выбор вида конкурентной стратегии АО «Тандер»	69
3.2 Программа мероприятий в рамках реализации конкурентной стратегии АО «Тандер»	75
3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий в рамках реализации конкурентной стратегии АО «Тандер».....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	91
Приложение А	96

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке [36].

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

- излагаются теоретические и методологические аспекты разработки конкурентной стратегии;
- анализируется внутренняя и внешняя среда предприятия сферы розничной торговли АО «Тандер» сеть супермаркетов Магнит» города Красноярски основные показатели его деятельности, выявляются сильные и слабые стороны;
- разрабатывается стратегия деятельности предприятия, создаются предпосылки для её успешной реализации, оценивается социально-экономическая эффективность проекта.

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

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

Объектом исследования выступает предприятие сферы розничной торговли торговая сеть АО «Тандер».

Предметом исследования являются инструменты формирования конкурентной стратегии.

Теоретической и методической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых экономистов в области теории конкурентной стратегии, работы российских аналитиков, касающиеся процессов происходящих в сфере услуг по предоставлению сотовой связи.

Бакалаврская работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы, общим объемом 96 страниц. В данной работе содержится 35 таблиц, 18 рисунков.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

1.1 Конкурентная стратегия предприятия как объект исследования

На наш взгляд, осуществление предприятиями своей основной деятельности в рамках отраслевой принадлежности обуславливает наличие взаимосвязи между конкурентоспособностью предприятия и конкурентоспособностью отрасли. Конкурентоспособность отрасли определяется, с одной стороны, обоснованным выбором стратегических направлений развития, а с другой — эффективностью тактических решений, принимаемых отдельными предприятиями. Следовательно, конкурентоспособность отрасли зависит от конкурентоспособности предприятий, входящих в данную отрасль, и общей стратегии развития этих предприятий. Поэтому, по нашему мнению, необходима увязка понятия конкурентоспособности со спецификой сферы деятельности предприятия.

Конкуренция – главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Далее более подробно понятие «конкурентная стратегия» представлено в таблице 1.1 Приложение А.

По приведенным в таблице трактовкам можно выявить некоторое совпадение взглядов различных авторов. Так, например, Г. Хамел, К.К. Прахалад, М. Трейси и Ф. Вирсема, А. Томпсон и А. Стрикленд рассматривали конкурентную стратегию как способ достижения лидерства на рынке. Адам М. Бранденбургер, Барри Дж. Нейлбафф и Джеймс Ф. Мур под конкурентной стратегией понимали построение взаимоотношений с конкурентами с целью дальнейшего сотрудничества. Р. Румельт и П. Диксон видели осуществление конкурентной стратегии в реализации преимуществ фирмы. М. Портер под

конкурентной стратегией понимает комбинацию целей и действий, направленных на защиту от конкурентных сил.

По мнению авторов Кэмпбел Д. и Дэй Дж. конкурентная стратегия определяется, когда компания собирается конкурировать на рынке. Обозначение конкурентной стратегии в работах известных ученых И. Ансофф, М.Р. Икер и М. Портер заключается в совокупности инициатив и фактических действий, а также реакции компании на внешнее окружение с целью получения конкурентного преимущества.

Другими словами, по мнению Р.Э. Фримена, конкурентная стратегия намечает действия для достижения конкурентного преимущества в на отдельном товарном или отраслевом рынке.

В работах Коваленко А.И. и Полевой А.А. важным для создания конкурентной стратегии является позиционирование сегментации группы потребителей, то есть понимания для кого продает фирма (какие методы привлечения клиентов использует), а также как продает (стимулирует сбыт, использует методы продвижения товара). Далее определяются действия по удержанию клиентов, с помощью программы лояльности. Ассортиментная политика фирм заранее определяет различную ценовую позицию для разнообразных видов продукции и сегментирует позиции в зависимости от различных регионов. Ценовая позиция определяет конкурентную позицию предлагаемого продукта. Конкурентная позиция, выраженная брендом с неправильной ценовой политикой, может похоронить бренд на любой жизненной стадии продукта. В сознании потребителя бренд всегда ассоциируется с определенной ценовой позицией. Например, магазин низких цен. Основные конкурентные стратегии это не результат, которого достигла компания, что произошло с компанией, это ее будущий потенциал.

В качестве конкурентных стратегий М. Портер выделил абсолютное лидерство в издержках, дифференцирование предложения товаров, фокусирование на отдельных секторах рынка. С учетом огромного авторитета М. Портера в научном мире, его весомого вклада в развитие теории

конкуренции данное определение стало каноническим и получило название «конкурентные стратегии Портера».

В публикациях на русском языке авторов Шустова В.В., Гапоненко А.Л. и Мишина Ю.В. в настоящее время встречаются разные подходы к определению понятия «конкурентная стратегия». Большинство авторов англоязычных работ, посвященных конкуренции, следует «конкурентным стратегиям Портера», другие предлагают свои варианты определений этой очень популярной экономической категории.

В то же время Ф. Котлер также начал использовать данный термин. «Таким образом, стратегия предполагает и согласование различных направлений деятельности компании, благодаря которому все предпринимаемые усилия служат последовательному укреплению потенциальных преимуществ компании на рынке»

По мнению ученого Юданова А.Ю. конкурентное преимущество компании можно назвать стратегическим в том случае, если оно проявляется в основных областях деятельности фирмы и устойчиво во времени, если конкуренты не обладают явными возможностями превзойти его, но проявляют к нему пристальное внимание, если данное преимущество является результатом деятельности компании по удовлетворению потребностей рынка.

Рубин Ю.Б. пишет, что конкурентное преимущество обладает следующими признаками: «оно возникает именно в тех областях бизнеса, которые признаются в качестве основных и самой фирмой, и ее внешним окружением; обусловленность конкурентного преимущества достижениями компании в сфере осмысления динамики рыночных предпочтений; повышенное внимание к данному конкурентному преимуществу со стороны внешнего окружения фирмы; устойчивость данного преимущества во времени; отсутствие у конкурентов очевидных возможностей "перебить" данное преимущество».

М. Портер считает, что «стратегия заключается в создании позиции, в отказе от некоторых видов деятельности и согласовании выбранных

направлений деятельности. Стратегия - это согласование выбранных направлений деятельности».

Российская бизнес практика (в работах ученых Лифиц И.М., Петров В.В. и другие) показывает, что компании обращают внимание на стратегическое управление в двух ситуациях:

1. Когда компания переживает кризис;
2. Когда компания испытывает бурный рост и у нее появляются свободные средства.

В России на первый план выходит решение оперативных бизнес проблем. Таких как, становление бизнеса компании, заключение договоров с поставщиками, наработка и расширение клиентской базы, взаимоотношения с банками и кредитными организациями. Далее внимание руководителей переключается на решение оперативных проблем оперативным менеджментом. И в конечном итоге планируются проекты по развитию компании, расширению бизнеса, капитальным вложениям, рассматриваются сделки по слиянию и поглощению. При этом для постановки системы стратегического управления просто не остается времени и денежных ресурсов.

Таким образом, мы сделаем вывод, что стратегия конкурентной борьбы – это центральная часть стратегии хозяйствующего субъекта, направленная на развитие собственных конкурентных преимуществ в текущей и долгосрочной перспективе. Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, которые принимаются в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, стратегия конкуренции предусматривает краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, – это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия

направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Базовая стратегия конкуренции, представляющая собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывающая схему обеспечения преимуществ над конкурентами, является центральным моментом в стратегической ориентации предприятия [37]. От ее правильного выбора зависят все последующие маркетинговые действия предприятия. Это обстоятельство определяет необходимость тщательного обоснования данной процедуры.

Конкурентная стратегия организации определяется в результате изучения внешнего окружения и возможных внутренних перспектив ее деятельности с учетом непредвиденных рыночных обстоятельств. Она заключается в установлении долгосрочной ориентации фирмы на какой-либо вид производственной или торговой деятельности и занятие соответствующего или планируемого положения, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. При этом уточняются стратегические вопросы, связанные с выбором выпускаемой или продаваемой продукции, обслуживаемых потребителей, применяемых производственных процессов, используемых экономических ресурсов, а также формированием общей линии поведения на рынке с учетом своих возможностей и сил конкурентов. Кроме того, в ходе планирования учитываются возможные стратегии развития следующих рыночных услуг на предприятии: выход на рынок с новым продуктом, привлечение новых поставщиков и потребителей товаров, расширение или прекращение производства и продажи прежних товаров и услуг.

Конкурентная стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

При определении конкурентной стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке [19]:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции на рынке и степень конкурентоспособности компании, имеют различную степень предсказуемости для её руководителей. Следовательно, система управления фирмой должна обладать такими инструментами, которые позволяли бы ей успешно адаптироваться при неожиданных изменениях условий внешней среды, правильно формулировать и корректировать долгосрочные цели и эффективно координировать свои ресурсы и возможности с поставленными задачами.

В научной литературе имеются многочисленные описания различных конкурентных стратегий. Но, так как формирование стратегии – процесс сложный и индивидуальный для каждой фирмы, представляется возможным выделить несколько наиболее общих вариантов, которые могут быть взяты за основу при создании стратегии для какой-либо конкретной компании. Остановимся на классификациях конкурентных стратегий, разработанных М. Портером, Г.Л. Азоевым, А.Ю. Юдановым, Ф. Котлером,.

Общепризнанный авторитет в области исследования конкуренции и конкурентной стратегии М.Портер в книге «Конкурентная стратегия» утверждает, что эффективная стратегия должна максимально защищать компанию от всех пяти сил, формирующих конкуренцию: конкурирующих компаний, производителей субститутов (товаров-заменителей), угроз

появления новых конкурентов, сил поставщиков (параметры факторов производства) и сил покупателей (параметры спроса) (рисунок 1.1) [46].

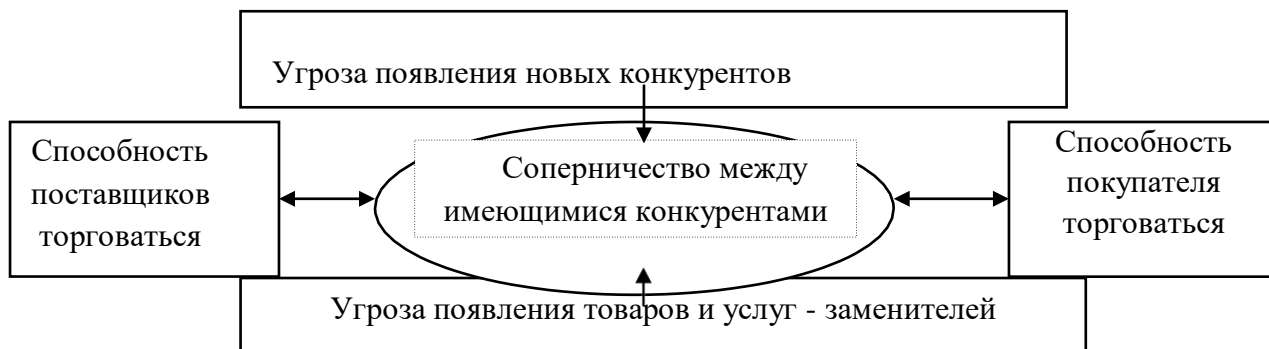


Рисунок 1.1 – Модель пяти сил М. Портера [46]

Подход М.Портера к генерированию альтернативных стратегий позволяет выделить три базовых стратегии, применение которых по отдельности или в комбинации позволяет компании достичь значительного превосходства над конкурентами на длительный срок – то есть стратегическую конкурентоспособность. Эти стратегии носят названия: «абсолютное лидерство в издержках», «дифференциация» и «фокусирование» (рисунок 1.2) [46].

		Конкурентное преимущество	
		Уникальность товара с точки зрения покупателя	Низкие издержки покупателя
Стратегическая цель	Весь сектор	Дифференциация	Лидерство по издержкам
	Конкретный сегмент	Фокусирование	

Рисунок 1.2 – Общие стратегии конкуренции по М. Портеру[46]

Абсолютное лидерство в издержках – вариант стратегии, при котором «более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии» [46]. В этом случае компания достигает своей главной цели – абсолютного отраслевого лидерства в издержках – благодаря применению комплекса специальных экономических мер.

В основе следующего базового варианта, выделенного М.Портером, – стратегии дифференциации – лежит идея создания уникального т.е. дифференцированного продукта. Дифференциация может осуществляться по различным критериям, например: по престижу дизайна или брэнда, по используемой технологии производства, по функциональным возможностям, по качеству обслуживания потребителей, по развитой дилерской сети и т.п. Наиболее эффективным вариантом М.Портер считает дифференциацию сразу по нескольким критериям.

Фокусирование – третья разработанная М. Портером базовая стратегия, предполагающая фокусирование деятельности компании на каком-либо аспекте рынка: группе покупателей, виде продукции, географическом сегменте и т.п. Принципиальное отличие этой стратегии от двух предыдущих заключается в том, что в соответствии с ней, стратегические цели компании распространяются Дифференциация Лидерство по издержкам Фокусирование Уникальность товара с точки зрения покупателей Низкие издержки Весь сектор Конкретный сегмент Стратегическая цель Конкурентное преимущество не на весь рынок в целом, а на определенную его часть. [46]. Стратегия фокусирования существует в двух разновидностях. Фокусирование на издержках – это стратегия, при которой компания, работая в своем целевом сегменте, пытается получить преимущество за счет низких затрат. При фокусировании на дифференциации компания осуществляет дифференциацию в своем целевом сегменте. При фокусировании на дифференциации компания осуществляет дифференциацию в своем целевом сегменте. Оба варианта стратегии основаны на тех признаках, которые отличают избранный целевой сегмент от прочих сегментов данной отрасли.

Иную трактовку концепции базовых стратегий конкуренции предложил Г.Л. Азоев. Базовая стратегия конкуренции по мнению Г.Л.Азоева представляет собой основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует

стратегию управления предприятием. Виды базовых стратегий представлены на рисунке 1.3 [5].

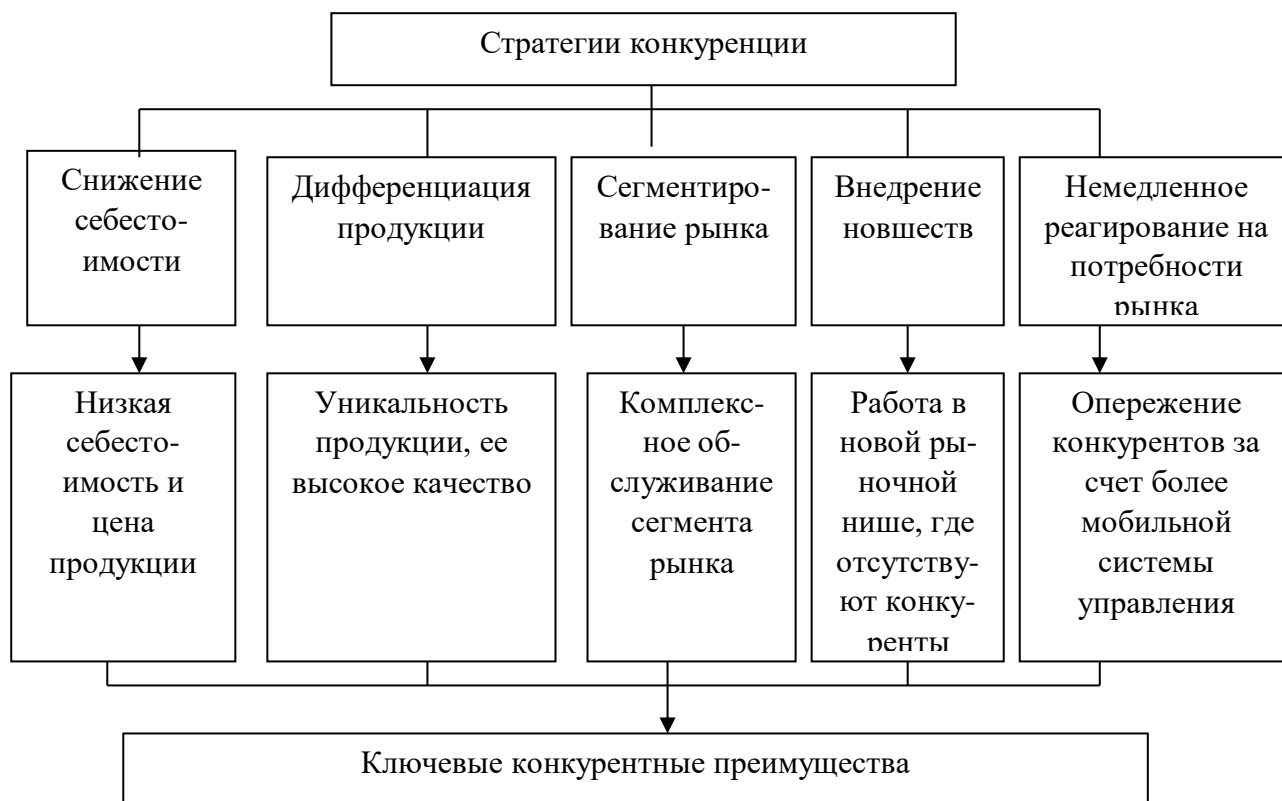


Рисунок 1.3 – Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества, [5]

Итак, стратегия снижения себестоимости ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции. Дифференциация основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Стратегия сегментирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации. Главная цель стратегии внедрения новшеств — опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала. Фирмы, реализующие стратегию

немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения — выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях, [6].

Г. Л. Азоев также классифицирует конкурентные стратегии в зависимости от конкурентной позиции предприятия, так как одним из важнейших направлений конкретизации стратегии является ее привязка к конкурентному статусу компании. (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Виды конкурентных стратегий, описанные Г.Л. Азоевым, [5]

Отечественный исследователь А.Ю. Юданов считает, что при разработке стратегии компании необходимо учитывать два основных фактора:

степень стандартизованности бизнеса и его масштаб. Определение наиболее актуального для компании типа стратегии осуществляется исходя из положения, которое компания занимает в осях координат: «адаптивность – инновационность» и «глобальный рынок – локальный рынок». Автор выделяет четыре основные стратегии, характеризующие различное положение фирмы на рынке и конкурентные преимущества, которыми они в этом положении обладают. Эти стратегии автор назвал: виолентная, эксплерентная, коммутантная и пациентная [57].

Характеристика этих стратегий будет приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Характеристика конкурентных стратегий предприятия по А.Ю.Юданову [57]

Стратегия	Ее определение
Виолентная (силовая) стратегия	Стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба. Фундаментальный источник сил - массовое производство продукции хорошего качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает запас конкурентоспособности..
Эксплерентная (пионерская) стратегия	Стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на радикальные инновации. Фирмы, занятые этим рискованным первопроходческим бизнесом часто называют «первые ласточки». Их деятельность связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых товаров или рынков. Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных новшеств, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке.
Коммутантная (соединяющая) стратегия	Стратегия конкретной борьбы, предполагающая максимально глубокое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Сила местной неспециализированной фирмы в ее лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему, а нередко и кратковременных нужд конкретного клиента. Это путь повышения ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации, эксклюзивности товара или услуг.
Пациентная (нишевая) стратегия	Стратегия конкурентной борьбы, заключающейся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. За счет своей способности побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением, фирмы, придерживающиеся этой стратегии, получили название «хитрых лис». Свои дорогие и высококачественные товары пациенты адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Они стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими фирмами. Для отечественных фирм эта стратегия может быть принята в качестве предпринимательской философии. Эта стратегия призывает не

Стратегия	Ее определение
	бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным.

Ф. Котлер в зависимости от того, какая доля рынка принадлежит фирме, выделяет четыре типа конкурентной стратегии представленные дальше [27]:

1) Стратегия лидера (доля на рынке – 40%). Стратегии лидера могут быть следующие:

- расширение первичного спроса, т.е. поиск новых потребителей и увеличение частоты потребления товара (элементы стратегии интенсивного роста);

- оборонительная стратегия заключается в защите своих позиций на рынке и противодействии конкурентам. Возможны различные варианты оборонительной стратегии: создание барьеров (ценовых или лицензионных) для конкурентов; оборона ключевых позиций, т.е. последовательные инновации и технологические совершенствования; «мобильная оборона», т.е. расширение воздействия за счет интенсивного сбыта и политики, товарных дополнений и подкреплений; «сжимающая оборона», т.е. лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении более перспективных;

- наступательная стратегия. Цель данной стратегии заключается в увеличении доли рынка за счет максимального использования эффекта опыта;

- стратегия демаркетинга заключается в сокращении доли рынка. Цель данной стратегии состоит в снижении спроса, для чего фирма может повысить цены, сократить номенклатуру предлагаемых товаров и услуг. Данная стратегия применяется достаточно редко, как правило, в ситуациях, когда фирме требуется избежать антимонопольных мер [27].

2) Стратегия претендента на лидерство или «бросающего вызов» (доля на рынке – 30%). Цель данной агрессивной стратегии – занять место лидера. Для реализации данной стратегии ключевыми моментами являются выбор

формы и направления атаки, а также оценка возможной реакции лидера.

Фирма может применить следующие формы атаки:

- фронтальная атака или использование против лидера всех возможных средств без исследования его слабых сторон. Данная атака ведется по всем направлениям и требует значительных средств.

- фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на той стратегической линии, где он слаб или плохо защищен. Примером такой атаки может быть атака, направленная на отдельный регион или сегмент рынка. Для успеха стратегии «бросающего вызов» важна оценка возможной реакции и защиты со стороны лидера.

3) Стратегия последователя или «следующего за лидером» (доля на рынке – 20%). Ее выбирают фирмы, захватившие небольшую долю рынка, которые адаптируют свою деятельность вслед за фирмами-лидерами (установление цен, политика в области сбыта и т.д.). Такие фирмы прибегают к стратегии сегментации рынка, использованию НИОКР, использованию преимуществ малых предприятий и др.

4) Стратегии специалиста или «нишера» (доля на рынке – 10%). Фирмы направляют свою деятельность на один или несколько сегментов. При выборе данной стратегии соблюдают одно или несколько условий:

- сегмент должен обладать достаточным потенциалом прибыли;
- иметь перспективы роста;
- фирма должна иметь на данном сегменте высокую конкурентоспособность;
- сегмент должен соответствовать специализации фирмы. [27].

На основе изложенного представляется возможным сделать некоторые обобщения.

-Во-первых, предлагаемые различными авторами классификации конкурентных стратегий, очевидно, перекликаются друг с другом.

-Во-вторых, для того, чтобы выбрать правильную стратегию, руководству компании необходимо правильно оценить условия внешней среды и соотнести их с имеющимися у компании возможностями и ресурсами.

-В-третьих, во всех классификациях конкурентных стратегий прослеживается мысль о том, что успешность конкурентной борьбы зависит от трех основных характеристик деятельности компании: от способности подстраиваться под внешнюю среду, от стремления преобразовывать её в соответствии со своими нуждами, а также от объема потенциального рынка сбыта. Различия между значениями последней характеристики демонстрируют следующую закономерность: чем уже целевой сегмент рынка компании, тем в большей степени проявляется её стремление применять индивидуальный подход к удовлетворению запросов потребителей, и наоборот [14].

-В-четвертых, каждая из перечисленных выше стратегий предписывается как наиболее актуальная для компании, находящейся в ситуации преобладания какой-либо одной из указанных характеристик или сочетания двух из них.

Стремительное развитие промышленных технологий последних лет, создающие возможность массового снижения издержек и всеобщего улучшения качества товаров, обуславливает усиление конкуренции на большинстве сегментов промышленных и третичных рынков. В этих условиях конкурентные преимущества, достигнутые за счет экономии на масштабах, а также дифференциации продукции, значительно обесцениваются. Наиболее влиятельной рыночной силой в этих условиях становится власть покупателей, а ключевым конкурентным преимуществом – их лояльность.

Среди групп стратегий предприятия особое место отводится конкурентной стратегии, которая позволяет достигать и поддерживать конкурентоспособность предприятия в соответствующей отрасли. Для того чтобы выбрать конкурентную стратегию, руководству компании необходимо

правильно оценить условия внешней среды и соотнести их с имеющимися у компании возможностями и ресурсами.

В данном пункте бакалаврской работы автором был проведен анализ термина «конкурентная стратегия» разных авторов, выявлено итоговое определение данного термина, которого автор будет придерживаться в данной работе. Также в нем приведена классификация конкурентных стратегий основных ученых, работающих в данном направлении. По итогам данного пункта бакалаврской работы мы сделаем вывод, что стратегия конкурентной борьбы – это центральная часть стратегии хозяйствующего субъекта, направленная на развитие собственных конкурентных преимуществ в текущей и долгосрочной перспективе. Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, которые принимаются в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, стратегия конкуренции предусматривает краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке. Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, – это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

1.2 Методика разработки конкурентной стратегии предприятия

Несмотря на многообразие видов существующих конкурентных стратегий, все они имеют одинаковый алгоритм процесса разработки.

На пути выбора стратегии конкуренции очень важным является формулирование миссии организации. Так как под миссией организации понимают ее философию и предназначение, смысл существования на рынке,

отличие данной организации от остальных, ее уникальность. Как становится ясно из данного определения миссии организации, именно в формулировке миссии заключаются ключевые стратегические цели предприятия, которые представляют собой долгосрочные планы компании на предмет ее дальнейшего существования. Миссия является отправным шагом для разработки конкурентной стратегии. Далее разработка конкурентной стратегии проходит в несколько этапов, которые укрупнено представлены на рисунке 1.5.

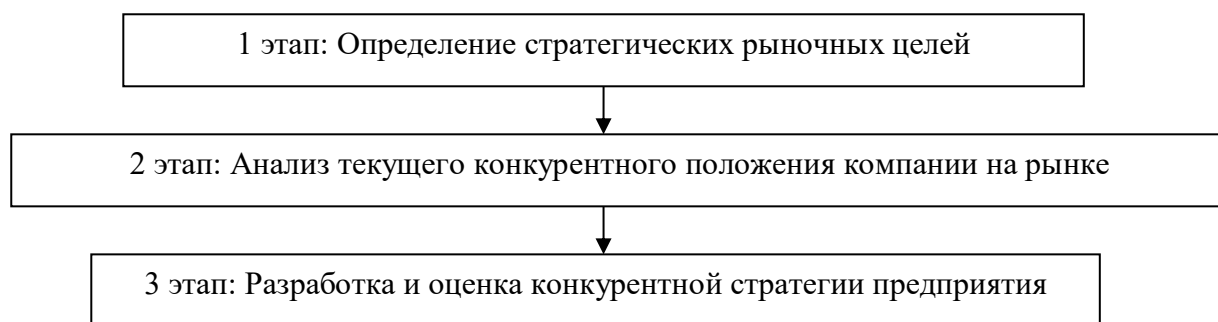


Рисунок 1.5 – Основные этапы разработки стратегии конкуренции [57]

Рассмотрим представленные этапы более подробно:

1 этап включает в себя такие подэтапы как: определение стратегических рыночных целей, анализ внешней среды предприятия, анализ внутренней среды предприятия, анализ и оценку текущей конкурентной позиции предприятия на рынке. Порядок выполнения вышеизложенных этапов представлен на рисунке 1.6.

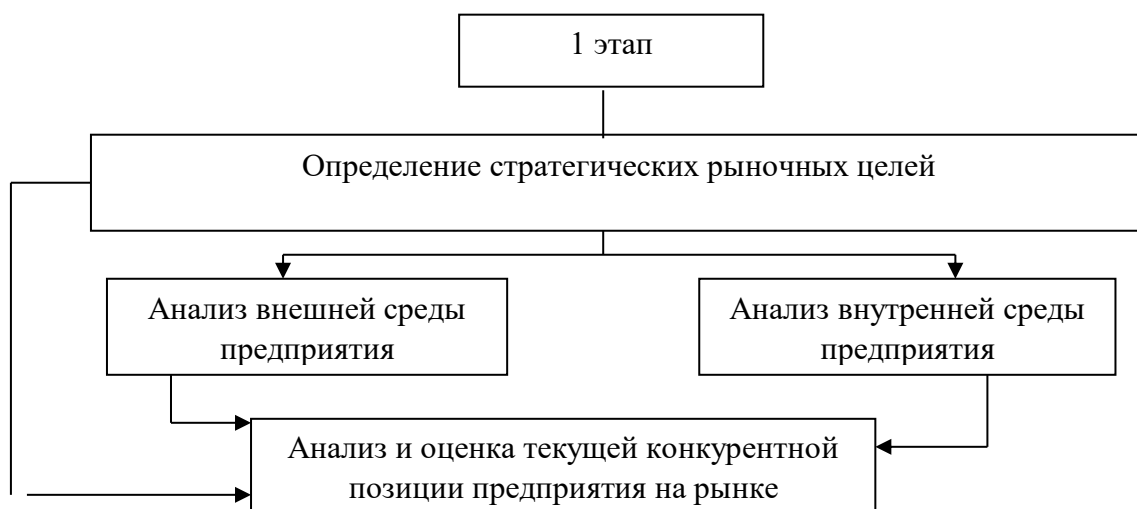


Рисунок 1.6 - Алгоритм выполнения 1 этапа разработки стратегии конкуренции

Определение стратегических целей предприятия является важным этапом процесса разработки конкурентной стратегии фирмы, где определяется направления деятельности предприятия на рынке.

Далее необходимо провести анализ внутренней и внешней среды предприятия, характеризующийся многообразием рассматриваемых в его процессе аспектов. В контексте разработки конкурентной стратегии наибольшее значение приобретает рассмотрение деятельности анализируемого предприятия и его основных конкурентов, поэтому анализ внешней и внутренней среды предприятия во всем своем объеме сводится к углубленному анализу текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования и изучению основных составляющих ее внутренней среды в сравнении с аналогичными показателями деятельности ближайшего конкурентного окружения [28].

2 этап-анализ текущего конкурентного положения компании на рынке, осуществляется с помощью специально разработанного алгоритма действий, который представлен на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Алгоритм исследования текущего конкурентного положения компании на рынке

Таким образом, на втором этапе процесса разработки конкурентной стратегии необходимо очертить круг основных конкурентов предприятия.

От состава анализируемых предприятий-конкурентов будет зависеть полнота и качество анализа, а также значимость и трудоемкость его результатов. В состав анализируемых предприятий обычно входят конкуренты, производящие аналогичную продукцию, имеющие объем реализации в натуральном и стоимостном выражении наиболее близкий к соответствующим значениям рассматриваемого предприятия, отличающиеся соизмеримыми с искомой компанией масштабами деятельности и т. д. Критерии выявления ближайших конкурентов также могут формироваться в зависимости от специфики рынка функционирования предприятия: например, для рынка продуктов питания, в силу многообразия функционирующих на нем продавцов, одним из наиболее существенных критериев будет являться фактор географической близости местоположения конкурента к анализируемой компании и т. д. [33]

Следующий подэтап анализа конкурентной позиции организации подразумевает проведение факторного анализа доли рынка предприятия. Методические рекомендации по анализу рыночной доли конкурентов, всей процедуры анализа конкурентных преимуществ изложены в работах многих отечественных и зарубежных ученых и специалистов, но наиболее четко, упорядочено и концентрировано они приводятся в работах Азоева Г. Л. [5]

Методологической основой анализа конкурентной ситуации является идея рыночной доли, которая рассматривается как часть ресурсов, обращающихся на рынке. Размер доли определяет возможность влияния компании на рынок и на конкурентов. Чем выше доля, тем шире доступ к ресурсам, тем выгоднее их размещение и выше степень свободы в деятельности фирмы.

В зависимости от величины рыночной доли фирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию.

Динамика доли достаточно объективно характеризует круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы, а также цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты компанией на рассматриваемом рынке.

При всей информативности данного показателя для целей анализа практический интерес представляет не только изучение его динамики, но и измерения влияния отдельных факторов рынка на изменение доли рынка: реализации продукции, степени активности сегментов, степени соответствия емкости сегмента возможностям предприятия, изменение емкости сегмента, доступность каналов сбыта, ассортиментно-ценовая политика предприятий, функционирующих на рынке, предпочтений потребителей.

Следующим под этапом определения текущей рыночной позиции предприятия является оценка рыночного потенциала предприятия в сравнении с его основными конкурентами. Под рыночным потенциалом понимается возможность хозяйствующего субъекта, не обязательно напрямую связанная с его долей на рынке, оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем рынке и (или) затруднять доступ на него другим хозяйствующим субъектам [39].

При измерении рыночного потенциала могут применяться три подхода:

- анализ динамики положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке;
- анализ политики ценообразования хозяйствующих субъектов.
- анализ эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и использования ими производственных мощностей.

В практике маркетинговой деятельности наиболее часто используется последний из перечисленных подходов. Анализ эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и использования ими производственных мощностей также может производиться различными способами, но наиболее широкое применение получила методика оценки рыночного потенциала, предложенная Завьяловым П. С. [25] Данный метод относится к категории экспертно-оценочных. Суть его заключается в составлении определенного

перечня характеристик, раскрывающих потенциал любой организации, и последующей оценке важности каждого критерия и уровня его реализации на предприятии. Чем выше данный показатель, тем более эффективно используются потенциальные внутренние возможности предприятия. Низкий уровень потенциала говорит о необходимости использования в полной мере тех индикаторов его подсистемы, которые были оценены экспертами негативно. Необходимо также отметить, что оценка рыночного потенциала рассматриваемой организации осуществляется в сравнении с ее ближайшими конкурентами.

Далее процесс анализа конкурентного положения компании на рынке подразумевает анализ ее деятельности и деятельности ближайших конкурентов по основным составляющим комплекса маркетинга: товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения.

Завершающим этапом процесса анализа текущего конкурентного положения компании на рынке является построение конкурентной карты рынка, которое основывается на соотношении рыночных долей анализируемых предприятий.

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей:

1. Занимаемой рыночной доли;
2. Динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений предприятий на рынке:

- лидеры рынка;
- предприятия с сильной конкурентной позицией
- предприятия со слабой конкурентной позицией
- аутсайдеры рынка

При всей важности показателей рыночной доли компании при анализе конкурентов, необходимо иметь в виду, что он представляет собой статистическую оценку на определенный момент времени. В связи с тем, что

ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Указанные тенденции можно оценить с помощью величины темпа роста рыночной доли.

Для определения степени изменения конкурентной позиции целесообразно выделить типичные состояния предприятия по динамике его рыночной доли:

- предприятия с быстроулучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с улучшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией;
- предприятия с быстроухудшающейся конкурентной позицией.

Матрица формирования конкурентной карты рынка (таблица 1.3) основана на перекрестной классификации размера и динамики рыночных долей конкурентов по конкретному типу продукции.

Таблица 1.3 – Матрица формирования конкурентной карты

Рыночная доля		Классификационные группы			
		1	2	3	4
Темпы прироста рыночной доли		Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
		$D_{cp} + 3\sigma_2, D_{max}$	$D_{cp}, D_{cp} + 3\sigma_2$	$D_{cp} - 3\sigma_1, D_{cp}$	$D_{min}, D_{cp} - 3\sigma_1$
Предприятия с быстроулучшающейся конкурентной позицией	$T_{cp} + 3\sigma_2, T_{max}$				
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	$T_{cp}, T_{cp} + 3\sigma_2$				
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	$T_{cp} - 3\sigma_1, T_{cp}$				
Предприятия с быстроухудшающейся конкурентной позицией	$T_{min}, T_{cp} - 3\sigma_1$				

Она позволяет выделить типовых положений фирм, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной

возможностью противостоять давлению конкурента. Наиболее значимым статусом обладают фирмы 1-ой группы (лидеры рынка с быстроулучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым – фирмы 16-ой группы (аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

По окончании анализа текущей рыночной конкурентной позиции компании, необходимо сформировать список альтернативных стратегий конкурентной борьбы, позволяющих в той или иной степени достичь стратегических целей предприятия, используя все имеющиеся возможности внешней среды и сильные стороны внутренней среды фирмы. Последовательность этапов представлена на рисунке 1.8.

Для определения альтернативных стратегий используется метод SWOT-анализа. В современной хозяйственной практике SWOT-анализ является, пожалуй, одним из наиболее известных и распространенных качественных методов проведения стратегического анализа.

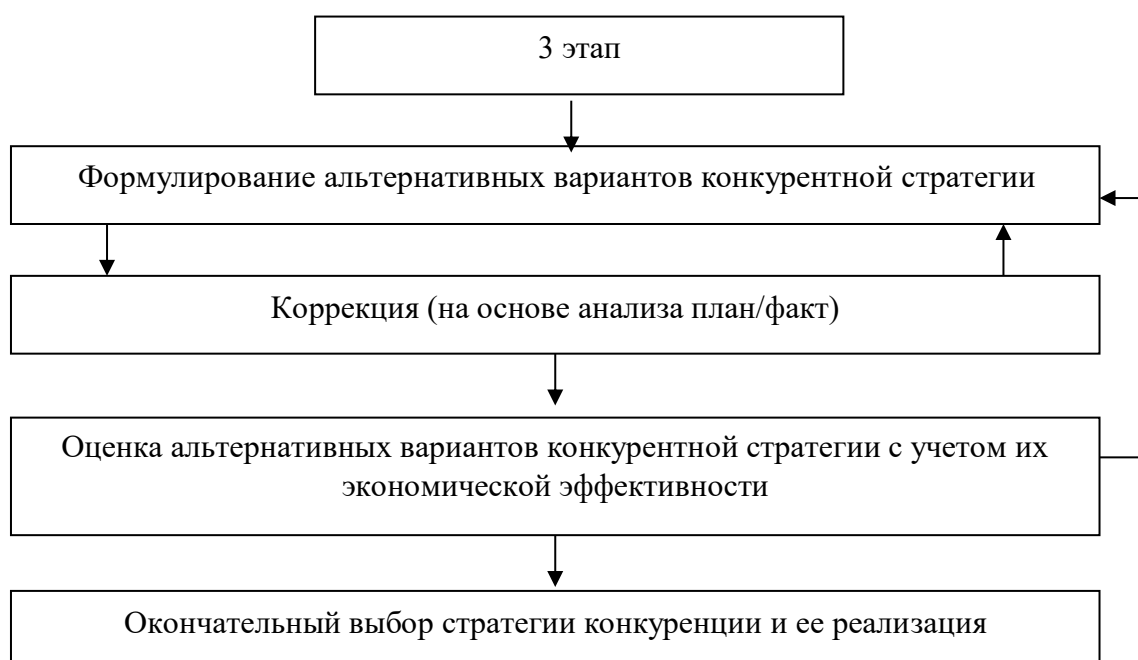


Рисунок 1.8 – Алгоритм выполнения этапов по выбору конкурентной стратегии

SWOT – это аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths – силы; Weaknesses – слабости; Opportunities – возможности; Threats – угрозы.

Таким образом, SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

— Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.

— Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силах улучшить.

— Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.

— Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников. На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия[21]

Следующим под этапом процесса разработки стратегии конкуренции служат оценка альтернативных вариантов конкурентной стратегии с учетом их экономической эффективности, и их корректировка на основе анализа план/факт. На данных стадиях необходимо определить будет ли эффективна выбранная стратегия конкуренции не с точки зрения достижения поставленных целей, а с позиции достижения планируемой прибыли от реализации данной стратегии и произвести, если понадобится, коррекцию выбора стратегии.

Международная практика оценки эффективности предложенных мероприятий базируется на концепции временной стоимости денег и основана на следующих принципах:

1. Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат

исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

2. Инвестируемый капитал, равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который как правило предшествует началу реализации проекта).

3. Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

Суть всех методов оценки базируется на следующей простой схеме: Исходные инвестиции при реализации какого-либо проекта генерируют денежный поток CF_1, CF_2, \dots, CF_n . Инвестиции признаются эффективными, если этот поток достаточен для возврата исходной суммы капитальных вложений и обеспечения требуемой отдачи на вложенный капитал.

Наиболее распространены следующие показатели эффективности капитальных вложений:

- дисконтированный срок окупаемости (DPB);
- чистое современное значение инвестиционного проекта (NPV);
- индекс доходности (IR);
- внутренняя норма доходности (IRR). [30]

Завершающей стадией формирования стратегии конкурентной борьбы является окончательный выбор конкурентной стратегии, с учетом произведенной коррекции, и ее реализация.

В данном пункте бакалаврской работы автором представлены этапы алгоритма определения конкурентной стратегии торгового предприятия, представлено их основное содержание и описаны методы анализа, которые используются в каждом этапе. Итоговым заключением данного пункта выступает составление конкурентной карты рынка предприятия, в пункте представлена форма ее составления и особенности проведения анализа по ней.

Подведем итог данного пункта бакалаврской работы: процесс разработки стратегии конкурентной борьбы достаточно сложен и трудоемок. Центральное место в его структуре занимает именно аналитический этап рассмотрения текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования, требующий наибольшего информационного обеспечения. Таким образом, именно информационному обеспечению анализа конкурентной позиции предприятия и будет посвящен следующий пункт бакалаврской работы.

1.3 Влияние цифровизации на конкурентную стратегию предприятий розничной торговли

Для развития конкурентной стратегии деятельности организаций торговли в условиях цифровой трансформации должны быть созданы, в первую очередь, руководящим составом, условия для возникновения такой ситуации. Условия обеспечения роста конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации обозначены на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 - Условия обеспечения конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации

Существует ряд условий, способствующих обеспечению конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации.

Одно из главных условий обеспечения конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации: обеспечение предприятия - ресурсами, способствующими этим процессам. К ресурсам отнесены:

- материальные ресурсы: оснащение средствами для выполнения цифровой трансформации;

- финансовые ресурсы: обеспечение экономическими ресурсами для ввода цифровых технологий, реализации процессов цифровой трансформации;

- трудовые ресурсы: повышение знаний персонала в области роста уровня конкурентоспособности организаций торговли в условиях цифровой трансформации (интеллектуальный капитал, цифровая логистика персонала субъекта);

- научно-технические ресурсы: инновации, потенциал, использование достижений научно-технического прогресса [26].

При рассмотрении трудовых ресурсов, важен интеллектуальный капитал. Обеспечивается эффективное функционирование современных предприятий за счет высококвалифицированных сотрудников через процесс управления знаниями, что позволяет обеспечить создание нейронных сетей и искусственного интеллекта, способного принимать оптимальные решения на предприятиях. В настоящее время уделяется недостаточно внимания процессам цифровизации предприятий в постиндустриальном обществе, способного обеспечить повышение эффективности управления интеллектуальным капиталом, где знание является товаром, а результатом знаний является эффективность предприятия [24].

Необходимо отметить, что на сегодняшний день цифровая трансформация служит наиболее эффективным способом повышения уровня конкурентоспособности отдельных предприятий, поэтому отмечается

целесообразность рассмотрения управления логистикой персонала как бизнес-процесса, сфокусировкой на стратегические цели цифровой трансформации и применением современных информационных технологий и актуальных ИТ-систем [13].

Учет факторов риска при пандемии коронавируса, еще одно немаловажное условие уровня конкурентоспособности деятельности организаций торговли в условиях цифровой трансформации. Необходимо исследовать, насколько рискованны мероприятия, насколько отрицательно может повлиять пандемия (по плану прибыли, рентабельности, по спросу), чтобы минимизировать все неблагоприятные последствия.

Информационная логистика, информационное обеспечение организаций торговли в условиях цифровой трансформации. Это условие уровня конкурентоспособности деятельности организаций торговли в условиях цифровой трансформации подразумевает информационный потенциал, обеспеченность информацией при помощи цифровых технологий. Одной из технологий служит программное обеспечение. Актуальная цифровая платформа 1С, одна из наиболее распространенных платформ. Данная платформа постоянно разрабатывается и подстраивается под любой вид организации и ее деятельность. Прикладное решение 1С: система программ, которые включают технологическую платформу и конфигурацию, способствуют оперативному информационному обеспечению в части персонала (кадров), финансов (бухгалтерии), товарной отчетности и других вариантов действий [10].

Диверсификация деятельности субъекта является условием для уровня конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации. Обновлению может подвергаться процесс, виды, объекты деятельности в организациях торговли [16]. Достижение целей диверсификации определяется качеством механизма программного управления, который включает методы оценки эффективности деятельности участников разработки и реализации программ. В связи с этим требуется адекватный и эффективный

инструментарий анализа, а также оценки эффективности и результативности деятельности участников бизнес-процессов [33].

Несмотря на то, что крупнейшие российские предприятия выбирают стратегии глобальной цифровой трансформации, в целом размер предприятия не влияет на тип выбранной стратегии цифровой трансформации. Выбор стратегии в целом не влияет на эффективность реализации программ цифровой трансформации, при этом эффективность программ цифровой трансформации в большей степени зависит от степени готовности предприятия к цифровой трансформации. Готовность предприятия может определяться, в том числе, типом выбранной стратегии цифровой трансформации, оптимальным выбором согласно SWOT-анализу, положительным результатом от стратегического планирования субъекта [27].

На успешность реализации проектов цифровой трансформации влияет целый комплекс причин и условий, однако наибольшее влияние на успешность программ цифровой трансформации оказывает качество стратегического управления и планирования цифровой трансформацией. Стратегическое планирование в условиях цифровой экономики необходимо с целью детального изучения ключевых аспектов цифровизации в современных условиях. Оценка существующего опыта зарубежных стран от внедрения цифровой экономики (торговли) поможет в разработке стратегических документов, а также определит сходства и различия в целях и задачах. Управленческие решения при стратегическом планировании должны быть эффективными и четко обоснованными для обозначения конечного эффекта [13].

Формирование комплексного подхода к оценке и обеспечению конкурентной стратегии. В условиях рыночной конкуренции конкурентоспособность любого коммерческого предприятия становится определяющей в его развитии. К коммерческим организациям предъявляют повышенные требования эффективности всех аспектов их деятельности - экономической, производственной, сбытовой, социальной и т.д. Именно

поэтому современный анализ конкурентной стратегии деятельности коммерческой организации должен носить комплексный характер для оперативного и объективного получения информационных данных.

Для любого субъекта важен клиент (потребитель), который обеспечивает ему, в том числе, рост эффективности за счет собственного спроса, способствующего росту выручки, прибыли, рентабельности на рынке, поэтому взаимодействие с ними должно носить коммуникативный и особо информационный характер, чтобы максимально учесть их запросы (например, при онлайн-опросах на сайтах, страницах в социальных сетях, мессенджерах, живом оффлайн-общении), а значит, обеспечить получение прибыли в своей деятельности.

Соблюдение отмеченных на рисунке 1.9 - условий гарантированно обеспечит рост конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации, создаст предпосылки для удержания преимуществ на рынке, будет актуальным для цифровой экономики и торговли.

Обеспечение конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации происходит при помощи факторов, виды которых рассмотрены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Факторы, способствующие развитию конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации

Группа	Фактор	Пример
Уровень влияния	Основные факторы влияния	Сумма собственного капитала, приходящаяся на цифровую трансформацию Расходы на цифровые технологии Степень цифровой информатизации
	Косвенные факторы влияния	Факторы, касающиеся вспомогательной деятельности субъекта
Время использования	Текущие	Факторы, оказывающие влияние в настоящее время, например, уровень существующей степени цифровизации в стране и в субъекте
	Факторы будущего времени	Факторы, которые зачастую входят в программы развития субъекта на последующие годы

Группа	Фактор	Пример
Жизненный цикл реализации	Фактор на стадии оценки	Оценка фактора зависит от его направленности, оценивается на начальном этапе разработки мероприятия в условиях цифровой трансформации
	Фактор на стадии реализации	Фактор на стадии реализации оценивается в условиях уже существующего процесса, например, влияния факторов на работу сайта организации, либо сформированной службы доставки
Характер воздействия	Экстенсивные	Повышение отдачи от инновационных основных фондов
	Интенсивные	Совершенствование качества принимаемых решений, рост уровня управления в условиях цифровизации
Уровень отношения к источникам формирования	Внешние	Факторы влияния от внешних источников: рынок, поставщики, конкуренты, государственные структуры, покупатели (клиенты)
	Внутренние	Факторы внутреннего воздействия: от эффективности внутренней деятельности субъекта, степени управляемости в условиях цифровизации

Факторы, способствующие развитию конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации, носят многообразный характер, что зависит от вида их классификации: по уровню влияния, по времени использования, по жизненному циклу реализации, по характеру воздействия, по уровню отношения к источникам формирования, что обеспечивает их наличие и возможность анализа в субъекте. Определение фактора развития конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации зависит от рода текущей деятельности субъекта, специфических нюансов, если это торговля, то обязательно рассматривать онлайн форматы торговли (сайты, разнообразные мобильные приложения) и технологичные методы воздействия на покупателя.

Комплексно росту уровня конкурентной стратегии торговли в условиях цифровой трансформации могут способствовать и условия, и факторы, которые могут, как способствовать улучшению определенного мероприятия в программе действий, так и минимизировать это воздействие без совокупного учета, без анализа рисков, воздействия со стороны внешних и внутренних источников.

В данном пункте бакалаврской работы автором изучены условия обеспечения конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации. В нем автор рассмотрел как современная трансформация бизнес – модели предприятий торговли меняется под влиянием цифровизации деятельности предприятия, какое влияние это оказывает на конкурентную стратегию, подробно представлены факторы, оказывающие влияние на конкурентную стратегию в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Таким образом, существует ряд условий, способствующих обеспечению конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации. Одно из главных условий обеспечения конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации: обеспечение предприятия - ресурсами, способствующими этим процессам. К ресурсам отнесены: материальные ресурсы; финансовые ресурсы; трудовые ресурсы; научно-технические ресурсы. Несмотря на то, что крупнейшие российские предприятия выбирают стратегии глобальной цифровой трансформации, в целом размер предприятия не влияет на тип выбранной стратегии цифровой трансформации. Выбор стратегии в целом не влияет на эффективность реализации программ цифровой трансформации, при этом эффективность программ цифровой трансформации в большей степени зависит от степени готовности предприятия к цифровой трансформации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам данного пункта бакалаврской работы мы сделаем вывод, что стратегия конкурентной борьбы – это центральная часть стратегии хозяйствующего субъекта, направленная на развитие собственных конкурентных преимуществ в текущей и долгосрочной перспективе. Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, которые принимаются в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, стратегия конкуренции предусматривает краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке. Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, – это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Процесс разработки стратегии конкурентной борьбы достаточно сложен и трудоемок. Центральное место в его структуре занимает именно аналитический этап рассмотрения текущего конкурентного положения компании на рынке ее функционирования, требующий наибольшего информационного обеспечения.

Существует ряд условий, способствующих обеспечению конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации. Одно из главных условий обеспечения конкурентной стратегии организаций торговли в условиях цифровой трансформации: обеспечение предприятия - ресурсами, способствующими этим процессам. К ресурсам отнесены: материальные ресурсы; финансовые ресурсы; трудовые ресурсы; научно-технические ресурсы. Несмотря на то, что крупнейшие российские

предприятия выбирают стратегии глобальной цифровой трансформации, в целом размер предприятия не влияет на тип выбранной стратегии цифровой трансформации. Выбор стратегии в целом не влияет на эффективность реализации программ цифровой трансформации, при этом эффективность программ цифровой трансформации в большей степени зависит от степени готовности предприятия к цифровой трансформации.

«Магнит» (АО «Тандер») является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения. В процессе исследования организационной характеристики АО «Тандер» г. Красноярск показано развитие розничной торговой сети под названием «Магнит» за счет увеличения количества открывшихся на изучаемом рынке - магазинов. Трудовые ресурсы АО «Тандер» г. Красноярск за 2020-2022 гг. представлены тремя основными категориями работников, которые в динамике увеличиваются из-за открытия новых розничных торговых точек, их образовательный уровень и стабильность работы в торговле в 2022 году показывают ту структуру, которая покрывает их необходимую потребность.

В 2022 г. среди супермаркетов г. Красноярск выделяются 2 лидера: «Красный Яр» и «Командор», предприятие «Магнит» быстро набирает обороты для улучшения своей конкурентной позиции, а предприятие «Пятерочка» является аутсайдером рынка, можно спрогнозировать и дальнейшее ухудшение положения предприятия «Пятерочка».

Уровень конкурентоспособности услуг розничной реализации продуктов питания, предоставляемых АО «Тандер» супермаркетов «Магнит», превышает аналогичные показатели основных конкурентов по обоим направлениям исследования, что свидетельствует о наиболее высокой конкурентоспособности услуг компании на рынке ее функционирования. По большинству анализируемых аспектов текущего положения компании на рынке, предприятие АО «Тандер» супермаркетов «Магнит» имеет хорошие показатели: наиболее широкий и полный ассортимент продукции, и

эффективную систему скидок. В несколько проигрышном положении, по сравнению с некоторыми конкурентами, находится ценовая политика компании в связи с более высоким уровнем средних цен на определенные виды продукции.

Оптимальной в сложившихся условиях рынка стратегией конкурентной борьбы для АО «Тандер» супермаркетов «Магнит», по мнению экспертов, является стратегия лидерства в издержках: эффективность данной стратегии была оценена выше, чем потенциальный результат от реализации альтернативных ей стратегий. Далее, на основе результатов проведенного анализа по SWOT-матрице, анализа потенциальной эффективности и риска реализации, а также экспертно-оценочной работы по выявлению оптимальной стратегии конкуренции рассматриваемой компании был осуществлен окончательный выбор конкурентной стратегии развития продуктового направления АО «Тандер» супермаркетов «Магнит» оптимальной является стратегия лидерства в издержках.

Проведенная детализация выбранной стратегии конкурентной борьбы с помощью программно-целевого подхода помогла определить основные направления реализации данной стратегии и объяснить необходимость их воплощения в связи с поставленными компанией стратегическими целями.

Предложенная стратегия лидерства в издержках является экономически эффективной, о чем свидетельствуют высокие показатели экономической эффективности (**** тыс. руб.) и рентабельности (***%). Количественное сравнение уровня конкурентоспособности супермаркетов «Магнит» в 2022 году и планируемое при внедрении разработанной программы. (**% %) соответственно, по соотношению комплексного показателя позволяет сделать вывод о том, что при внедрении программы обеспечения конкурентоспособности супермаркетов «Магнит» его конкурентоспособность на данном рынке возрастет на ***%, что является значительным ростом для данного предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2022 г. – Москва : Кнорус, 2022. – 540 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: [офиц. текст по сост. на 17 апр. 2022г.] / кол. авт. Российская Федерация. Законы - Москва: Омега-Л, 2022. – 681 с.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. - 496 с.
4. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - Москва: Новости, 2020. - 255 с.
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев — Москва:ЦЭИМ, 2019.-208 с.
6. Азоев, Г.Л. Маркетинговые исследования : учеб. пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова. -Москва: Финстатинформ, 2021. - 124 с.
7. Анализ конкурентной среды предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://krsk.fas.gov.ru>.
8. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 344с.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 560с.
10. Басовский, Л.Е. Маркетинг: курс лекций / Л. Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2019.- 66 с.
11. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов на Дону: Феникс, 2021. – 381 с.
12. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб, пособие для вузов / И. К. Беляевский. - Москва: Финансы и статистика, 2019.-320 с.
13. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук, Л. Н.

Ковалик - Санкт-Петербург: Питер, 2020. - 304 с.

14. Васильева, Г.А. Маркетинг. / Г.А. Васильева, Т.А. Гайденко. – Москва:Юнити-Дана, 2019. – 238 с.

15. Воронов, А. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель маркетинга / А. Воронов, С. Рубанов // Маркетинг. - 2021. - № 3. - С. 31- 37.

16. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление : принципы упр. решений и рос. практика / Т. А. Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЭКСМО : МИРБИС, 2019. - 509 с.

17. Гайденко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика./ Т.А. Гайденко. - 2-е изд.; перераб. и доп. - Москва: Эксмо. 2020. - 496 с.

18. Ганаева, Е.А. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. / Е.А. Ганаева. – Москва: МГОУ, 2019. – 118 с.

19. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика./ Е. П. Голубков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Финпресс, 2020. -464с.

20. Данченко Т.П. Управление маркетингом: учебник / Т.П. Данченко. – Москва: ИНФРА – М, 2019. – 334 с.

21. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. - Санкт-Петербург: Питер, 2021. - 240 с.

22. Дихтль, Е., Хёршген, Х. Практический маркетинг: учебное пособие: пер. с нем. А.М. Макарова, под ред. И.С. Минко. – Москва: Высшая школа; ИНФРА-М, 2020. – 225 с.

23. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии./ П. Дойль, Ф. Штерн. - 4-е изд.; пер. с англ. - Санкт-Петербург: Питер, 2021. - 544 с.

24. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: учебное пособие / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2019. – 253 с.

25. Завьялова П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С.

Завьялов // Российский экономический журнал. – 2022. - № 12. – С. 50 – 55.

26. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б.Карлофф - Москва: Экономика, 2019.- 239с.

27. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс./ Ф. Котлер.: пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2020. - 488 с.

28. Кротков А. Некоторые методические аспекты конкурентного анализа / А. Кротков // Маркетинг. – 2021. - № 2. – С. 48 – 49.

29. Крюков, А. Ф. Управление маркетингом: учебное пособие / А. Ф. Крюков. - Москва: КНОРУС, 2019. - 368 с.

30. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. -2021.- № 2.- С.56-64.

31. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. пер. с франц. – Санкт- Петербург: Питер, 2020. – 185 с.

32. Ландреви, Ж., Теория и практика менеджмента / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон, Д. Меркатор.: перевод с франц.: В2т. Т2. – Москва: МЦ ФЭР, 2019. – 512 с.

33. Липчук, В. В. Маркетинг: основы теории и практики / В. В. Липчук, А. П. Дудяк, С. Я. Бупль. – Москва: Юнити-Дана, 2019. - 288 с.

34. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер: Мир книг, 2021. - 479 с.

35. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. – Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2020. - 383 с.

36. Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 548 с.

37. Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 "Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва: Инфра-М, 2020. – 420 с.

38. Маркетинговая стратегия: курс МВА:/ О. Уолкер мл., Х. Бойд

мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз пер. с англ. – Москва: Вершина, 2021. – 492 с.

39. Маслова, Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2019. - 380 с.

40. Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е.Мащенко. – Москва: Сирин, 2019. – 251с.

41. Михалева Е.П. Управление конкурентоспособность / Е.П. Михалева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. - №8. – С. 13 – 18.

42. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом: теория практика, информационные технологии. / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева. - Москва: Финансы и статистика, 2019. -416 с.

43. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н.С. Носова. – Москва: Дашков и Ко, 2019. – 256 с.

44. Основы маркетинга; пер с англ. / Ф. Котлер , Г. Армстронг , Дж. Сондерс, В. Вонг.- 12-е изд./ – Москва: Вильямс, 2020. - 1072 с.

45. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 381 с.

46. Портер, М. Конкуренция: учебное пособие/ М. Портер. – Москва: Вильямс, 2019. – 495 с.

47. Построение успешных стратегий Кеничи Омае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://obiznese.com>.

48. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут. – Санкт – Петербург: Питер, 2019 . – 259 с.

49. Роберт П. Философия боевого искусства и современный менеджмент / П. Роберт. – Москва: Питер, 2021. – 410 с.

50. Стратегический маркетинг: учебное пособие / С.Г. Чувакова. – Москва: Дашков и К0, 2019. – 272 с.

51. Томпсон, А. А, Стратегический менеджмент: концепции и

ситуации для анализа./ А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. - 12-е изд: пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2021. — 928 с.

52. Управление маркетингом: учебник для вузов: пер. с англ./ Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург: Питер; Лидер, 2020. – 832 с.

53. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: уч. Пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2021. – 295 с.

54. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 864 с.

55. Шурчкова Ю. Конкурентная среда и ее влияние на поведение организации / Ю. Шурчкова // Маркетинг. – 2019. - №3. – С. 15 – 19.

56. .Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А. Фатхутдинов. - Санкт-Петербург: Питер, 2020. - 368с. -

57. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практич. пособие /А.Ю. Юданов .-2-еизд., испр. и доп.- Москва: Гном-Пресс, 2020.-142 с

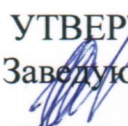
58. Юшкова, Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие/ Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008.-294 с.

59. Официальный сайт Территориального органа государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга


УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 Ю.Ю. Сулова
« 09 » 06 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА


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

Разработка конкурентной стратегии предприятия


Руководитель

 профессор, д-р экон.наук Ю.Ю. Сулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

 ЭУ19-05Б-ТД А.А. Алимов
подпись, дата группа инициалы, фамилия

Нормоконтролер

 профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Сулова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2023