

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

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

Допущено к защите  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело» профиль «Маркетинг в торговой деятельности»  
код и наименование специальности

Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ фирмы. На  
материалах ИП Николенко И.П., магазин «Славяночка»  
тема

Научный руководитель	_____	к.э.н., доцент должность, ученая степень	<u>О.Г.Алешина</u> инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ТДМ-12-8</u> группа	<u>В.А.Кучинский</u> инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____		<u>О.Г.Алешина</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы формирования конкурентных преимуществ предприятия .....	5
1.1 Конкурентоспособность фирмы как научная экономическая категория ....	5
1.2 Классификация и источники формирования конкурентных преимуществ предприятия.....	19
1.3 Методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.....	23
Заключение .....	34
Список использованных источников .....	37

## Введение

Понятие устойчивого конкурентного преимущества было подробно изучено и рассмотрено Майклом Портером. Портер считал, что товар обладает конкурентным преимуществом, когда он имеет такие отличительные черты, которые позволяют получать от продажи товара или услуги более высокую норму прибыли, чем в среднем по рынку. В каждой компании должна существовать система анализа и оценки актуальности конкурентного преимущества продукта, так как в условиях насыщения рынков и роста предложений от компаний конкурентов важно сохранять и укреплять конкурентоспособность продукта [49].

Конкурентным преимуществом предприятия может быть высокая компетентность, которая проявляется в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, технологической, организационной областях деятельности. Для того чтобы компания была ведущей в своей отрасли она обязана иметь конкурентные преимущества [37].

Конкурентное преимущество - активы и характеристики или особенности фирмы, дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции. Это может быть оборудование, позволяющее экономить на затратах, торговые марки на техническую продукцию, права собственности на сырьё, материалы и т.д. Конкурентные преимущества – это характеристики марки или товара, которые создают определенное превосходство, над прямыми конкурентами [7].

В сложной экономической ситуации в стране в настоящее время актуальным является вопрос разработки подходов к формированию и достижению конкурентных преимуществ организации, поэтому выбранная тема бакалаврской работы необходима в изучении, исследовании.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта по совершенствованию конкурентных преимуществ предприятия.

Предмет изучения - подходы к формированию и достижению конкурентных преимуществ организации, объект – торговое предприятие х.

Для достижения разработанной цели в бакалаврской работе необходимо выполнение следующих задач:

- исследовать конкурентоспособность фирмы как научная экономическая категория;
- привести классификацию и источники формирования конкурентных преимуществ предприятия;
- рассмотреть методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия;
- привести характеристику предприятия х;
- провести анализ внутренних факторов, формирующих конкурентные преимущества магазина х;
- провести анализ внешних факторов, формирующих конкурентные преимущества магазина х;
- оценить конкурентоспособность магазина х;
- разработать мероприятий повышения конкурентных преимуществ магазина х
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

Предметом защиты в бакалаврской работе является проект по совершенствованию конкурентных преимуществ х.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы составляет 111 страниц. Бакалаврская работа иллюстрирована 17 рисунками; 44 таблицами, 3 приложениями. Список использованных источников в бакалаврской работе составляет 60 единиц.

# **1 Теоретические и методические основы формирования конкурентных преимуществ предприятия**

## **1.1 Конкурентоспособность фирмы как научная экономическая категория**

Исследования показывают, что существуют различные точки зрения относительно самой категории «конкурентоспособность предприятия». В современных условиях весьма важно проанализировать причины недостаточной конкурентоспособности конкретных предприятий и отраслей; выявить факторы, воздействующие на конкурентоспособность в зависимости от рыночной ситуации; определить эффективные методы воздействия на конкурентоспособность на уровне предприятия; разработать механизм повышения конкурентоспособности предприятий на основе маркетингового подхода. В стране отсутствуют типовые стандарты, позволяющие определять конкурентоспособность предприятия на маркетинговой основе [6].

Любая организация, действующая в условиях жесткой конкуренции, должна постоянно оценивать свою конкурентоспособность для сравнения своих товаров, цен, каналов распределения, мероприятий по продвижению с продукцией и маркетинговой политикой конкурентов и определять свои конкурентные преимущества и недостатки. Это также является необходимым условием для разработки и корректировки стратегии маркетинга на предприятии.

Конкурентоспособность – это «свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [22].

Конкурентоспособность присуща всем элементам экономической системы, однако, проявляется в ситуациях конфликта, результатом которого должно стать перераспределение рынка.

Можно утверждать, что применительно к товару конкурентоспособность является категорией качества. В случае активных экономических объектов - предприятий и организаций, представленных на рынке - конкурентоспособность представляет собой категорию эффективности, но на более высоком уровне. При этом конкурентоспособность товара является лишь следствием обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Для решения поставленных задач требуется дать понятию “конкурентоспособность предприятия” универсальное и исчерпывающее определение.

На практике возникает много вопросов, связанных с самим термином “конкурентоспособность”, это связано с отсутствием точного определения и единых методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Завьялов П.С. [25] отмечает, что “нет единого универсального общепринятого понятия конкурентоспособность”. Он считает, что “требуется исследование и применение совокупности методов количественного анализа и оценки конкурентоспособности с учетом его свойств многослойности, относительности и конкретности”.

Конкурентоспособность – это сложное многоаспектовое понятие, поэтому существует много различных определений конкурентоспособности предприятия, которые мы рассмотрим в таблице 1.1.

Таблица 1.1- Определения конкурентоспособности фирмы

	Определение	Автор
Конкурентоспособность фирмы	это комплексная социально-экономическая характеристика фирмы за определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, отражающая уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной и ресурсной	Азоев Г.Л.
	это ее способность вести эффективную организационно-сбытовую деятельность и тем самым противостоять конкурентам. Критерием эффективности этой деятельности может служить прибыль и другие коммерческие показатели	Печенкин А. Фомин В.
	это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкретных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности организационно-сбытовой деятельности	Максимова И.В.

Конкурентоспособность фирмы	характеризует способность и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции	Юданов А.Ю.
	это способность функционировать эффективно или же предоставлять потребителю конкурентоспособные товары и услуги	Кротков А.М.
	это способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке	Фатхутдинов Р.А.
	это характеристика потенциальных возможностей фирмы обеспечить доходность своего бизнеса в долгосрочной перспективе	Симионова Н.Е.
	характеризует экономическую ситуацию, включая проектные, производственные, распределительные и потребительские аспекты результатов экономической деятельности.	Светунькова С.Г.
	это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов	“Европейский форум по проблемам управления”
	это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы	Перцовский Н.И.
	это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг	Хруцкий В.Е., Корнеева И.В.
	это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей	Лозовский Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.
	это способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности	Киперман Г.Я.
	это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.
	это свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными конкурирующими субъектами рыночных отношений	Всемирный экономический форум

Анализ определений конкурентоспособности, которые здесь упоминались, и представления автора данной работы позволяют выделить целый ряд моментов:

1.Основной смысл понятия “конкурентоспособность предприятия” заключается в том, что оно характеризует возможность и динамику приспособления предприятия к изменяющимся условиям конкурентного рынка;

2. Конкурентоспособность как экономическая категория рассматривается относительно конкретного рынка и конкретного товара-аналога;

3. Конкурентоспособность предприятия – это обобщающий показатель превосходства над конкурентами;

4. Конкурентоспособность предприятия – свойство относительное и может принимать абсолютное выражение лишь в конкретной ситуации [17].

Конкурентоспособность предприятия – многосторонняя экономическая категория, которая может рассматриваться на нескольких экономических уровнях: конкурентоспособность товара, персонала, конкурентоспособность сбыта и финансов.



Рисунок 1.1- Пирамида конкурентоспособности предприятия

Между всеми этими уровнями существует очень тесная взаимосвязь. Эту связь можно изобразить с помощью пирамиды конкурентоспособности предприятия [41]:

Таким образом, конкурентоспособность товара, финансов предприятия, эффективности сбытовой деятельности и персонала являются составляющими конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность товара – это совокупность его качественных и стоимостных характеристик, которые способствуют созданию конкурентного преимущества данного товара над товарами-аналогами в удовлетворении



конкретной потребности покупателя на конкретном рынке в данный период времени [21].

Конкурентоспособность относится к оценочным показателям, и предполагает наличие объекта, субъекта и критериев оценки.

Объектом оценки являются товары, конкурентоспособность которых определяется по отношению к конкретной группе потребителей, формируемой в соответствии со стратегической сегментацией рынка.

Субъектами могут быть потребители товаров, эксперты и предприятия и т.п.

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Действительно, любой объект — это не что иное, как набор показателей качества, при изменении которых происходят количественные и качественные изменения объекта. Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д.

Основными факторами достижения конкурентоспособности объектов являются:

1. качество системы управления, определяемое качеством и глубиной применяемых научных подходов, принципов и методов управления;
2. качество разработки объекта с точки зрения прогрессивности и оптимальности показателей, назначения надежности и т.д.;
3. качество материализации проекта, определяемое прогрессивностью технологии;
4. затраты потребителя на приобретение и внедрения объектов.

Наиболее общим термином, определяющим различные аспекты проявления конкурентоспособности, является форма конкурентоспособности. Под формой конкурентоспособности понимается совокупность ее

проявлений, образующую определенную систему. Для характеристики внутренних свойств различных форм конкурентоспособности, целесообразно ввести понятие признак конкурентоспособности. Форму конкурентоспособности подразделяют на виды, уровни и подсистемы, взаимосвязанные между собой (рис. 1.2).

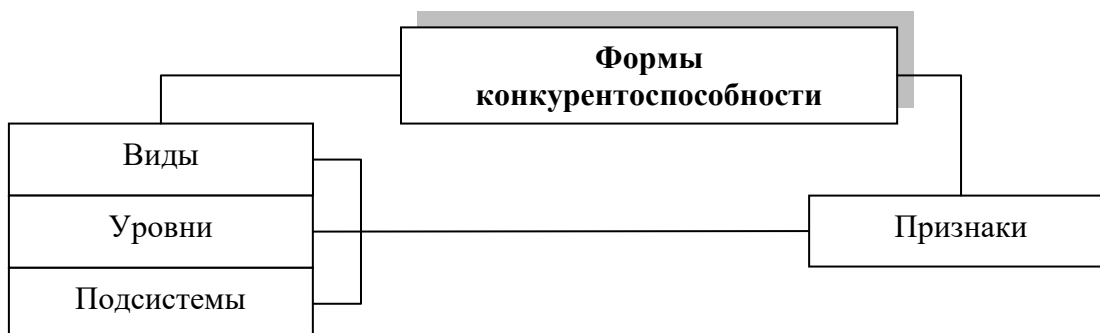


Рисунок 1.2 - Содержание формы конкурентоспособности

Вид конкурентоспособности характеризует аспектный подход к ее анализу. Так, например, если рассматривать одну из четырех сфер любого общества – экономическую, то ее конкурентоспособность будет отражаться общей социально-экономической конкурентоспособностью и общей технико-экономической конкурентоспособностью.

В соответствии с аспектами экономической сферы деятельности общую социально-экономическую конкурентоспособность можно подразделить на отдельные виды: экономическую и социальную. Наряду с этим, в комплексном понятии технико-экономической конкурентоспособности можно выделить техническую конкурентоспособность и экономическую. Так же выделяют понятие структурно-организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и конкурентоспособности структуры.

В общем виде конкурентоспособность системы управления оценивается: обоснованностью постановки задач перед объектом управления; количеством и качеством выполняемых заданий; количеством и качеством принимаемых решений; степенью воздействия управленческих решений на объект управления.

Каждый из видов конкурентоспособности может быть подразделен на подвиды и разновидности (рис. 1.3).

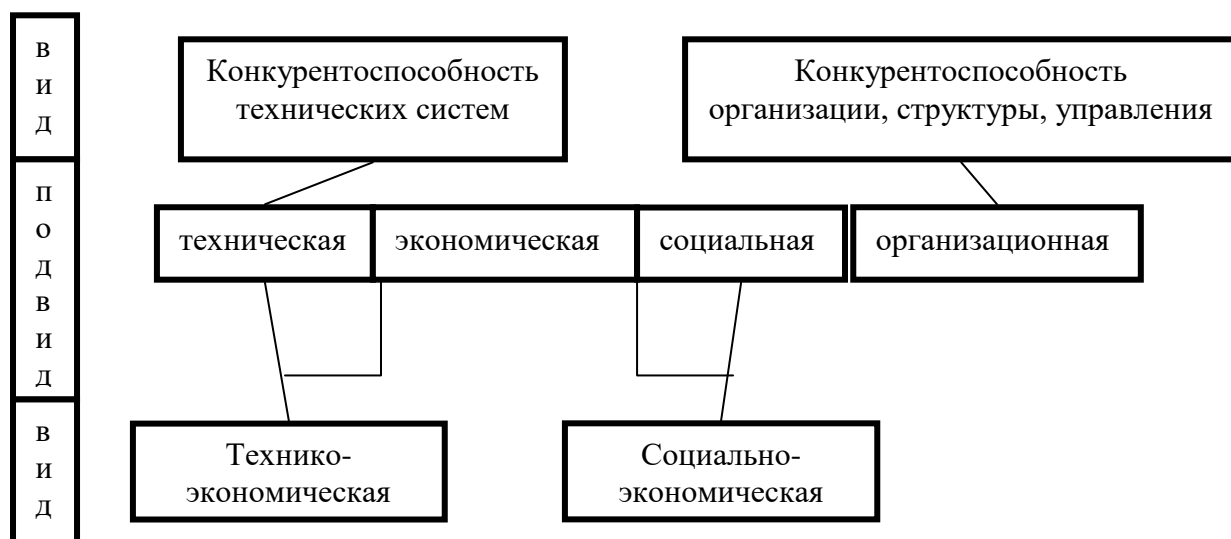


Рисунок 1.3 - Классификация видов конкурентоспособности

Уровни конкурентоспособности общественного производства можно подразделить на глобальные и локальные. Глобальный уровень конкурентоспособности включает интеграционную конкурентоспособность и народнохозяйственную. Локальный уровень конкурентоспособности подразделяется на региональный, отраслевой, уровень объединений и предприятий, уровень подразделений предприятий. Отсюда следует, что в каждом из уровней конкурентоспособности можно выделить подуровни и разновидности.

Подсистема конкурентоспособности представляет собой систему более низкого иерархического ранга. Подсистемы конкурентоспособности можно классифицировать по целям деятельности предприятия.

1. Конкурентоспособность управления процессом реализации. Базируется на конкурентоспособности прогнозирования и планирования, организации и мотивации.

2. Конкурентоспособность использования ресурсов. Заключается в эффективном использовании всех видов ресурсов.

3. Конкурентоспособность управления качеством. Включает в себя конкурентоспособное функционирование системы «качества» и новой техники стандартизации

4. Конкурентоспособность научно-технического развития. Данный вид подсистемы подразумевает конкурентоспособность капитальных вложений, научных исследований и проектирования, подготовки производства, прогрессивной технологии, автоматизации и т.д.

5. Конкурентоспособность социального развития - это конкурентоспособность социальной сферы, улучшения условий труда, участия персонала в управлении и т.д.

Так же конкурентоспособность можно рассматривать как конкурентоспособности деятельности и конкурентоспособность управления (рис. 1.4).

Конкурентоспособность деятельности складывается из конкурентоспособности разнообразных видов деятельности, которые осуществляет организация в процессе своего функционирования. Среди основных видов деятельности организации можно выделить конкурентоспособность: торговой, финансовой, инновационной, инвестиционной, социальной, стратегической деятельностью, а так же организации сбыта и продвижения товара, организации управленческой деятельности и антикризисного управления.

Конкурентоспособность управления – это конкурентоспособность структуры управления, культуры управления, технологий управления, функций, целей и принципов управления.

Для комплексной оценки конкурентоспособности организации целесообразно проводить исследование в разрезе указанных видов и показателей, характеризующих их состояние. При этом возможно использование следующей балльной шкалы, позволяющей совместно изучать различные показатели:

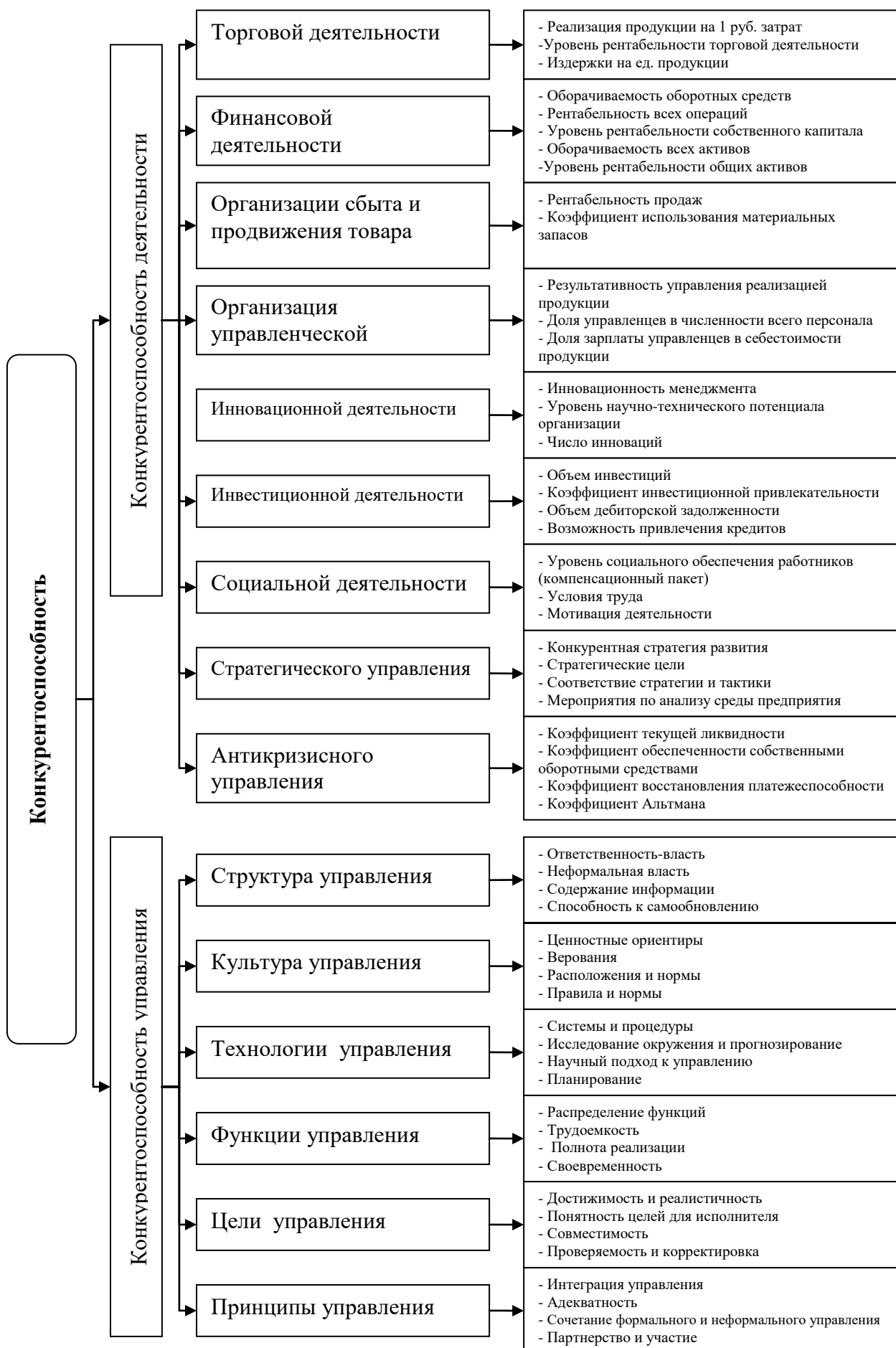


Рисунок 1.4 - Виды конкурентоспособности организации

1- показатель в очень плохом положении, предприятие может быть объявлено банкротом в любой момент;

2- показатель в плохом положении без надежды на улучшение;

3- показатель в сложном положении, но улучшения намечаются;

4- показатель работает устойчиво, имеются перспективы развития;

5- показатель в отличном положении, динамично развивается.

Для поддержания конкурентоспособности организации создается инструментарий, позволяющий использовать потенциал и преимущества для завоевания лидерских позиций.

Управление конкурентоспособностью предприятий (рис. 1.5) рассматривается как иерархическая двухуровневая система, представляющая один орган управления в лице муниципальной, региональной или государственной власти, и множество субъектов управления в лице предприятий, уплачивающих налоги и платежи в общем порядке.

Под конкурентоспособностью понимается соревновательная деятельность предприятий за предоставление льгот со стороны государства для повышения экономической свободы. Под стимулированием понимается целенаправленное комплексное внешнее воздействие на процессы формирования хозяйственной деятельности управляемых объектов.

Поддержание соревновательного характера отношений между хозяйствующими субъектами базируется на двух принципах: разделении экономической власти и равных принципах хозяйствования. Содержательный смысл первого принципа заключается в том, что в условиях конкуренции, с одной стороны, закрепляется экономическая свобода за отдельными хозяйствующими субъектами, что обеспечивает им возможность выбирать различные хозяйственные действия, а с другой, – экономическая свобода распределяется среди субъектов рынка, что ограничивает эти возможности. Это делает соревновательность неперенным свойством рыночных отношений. Содержательный смысл равных принципов хозяйствования

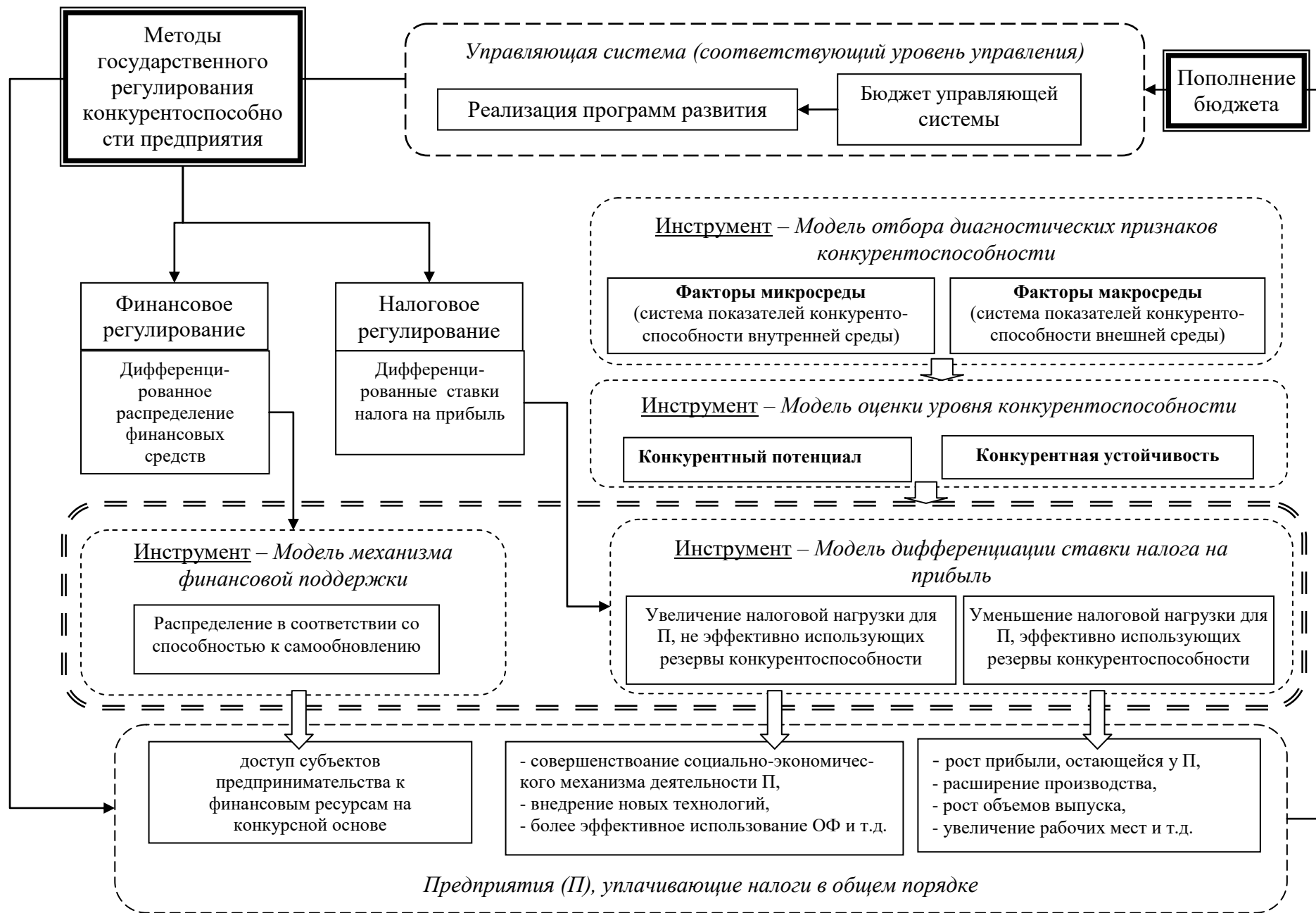


Рисунок 1.5 - Концепция управления конкурентоспособностью предприятий

хозяйствования сводится к обеспечению равновесия между разными условиями хозяйственной деятельности и выгоды, извлекаемой из этих условий. Реализация этого принципа означает обеспечение равных условий состязательности.

Соревновательная система стимулирования как раз нацелена на то, чтобы поддерживать это равновесие. Для этого в работе вводятся два показателя: уровень конкурентной устойчивости и уровень конкурентного потенциала. Уровень конкурентной устойчивости характеризует возможность противостоять негативным условиям внешней и внутренней сред. Уровень конкурентного потенциала характеризует способность использовать имеющиеся резервы внешней и внутренней сред. Эффективность использования резервов конкурентоспособности характеризуется соотношением между уровнями конкурентного потенциала и конкурентной устойчивости. В соответствии с полученными оценками эффективности использования резервов конкурентоспособности предприятия упорядочиваются по убыванию эффективности. В зависимости от места в этом упорядоченном списке государство своими действиями поощряет предприятие или наказывает. При этом наказание не означает, что государство что-то отнимает у него, оно просто на данном этапе не помогает ему обрести большей экономической свободы, так как по сравнению с другими оно не сумело воспользоваться имеющимися у него потенциальными возможностями.

Такое воздействие стимулирует предприятия к повышению эффективности использования резервов конкурентоспособности, что положительно сказывается на развитии самих предприятий и системы в целом.

Сегодня принципы оценки конкурентоспособности объекта предпринимательства формулируются в каждом конкретном случае индивидуально, исходя из особенностей данного объекта и целей оценки. В свете этого, логичной представляется попытка обобщить имеющиеся теоретические подходы и практические методы применительно к оценке конкурентоспособности предприятий



как субъектов предпринимательства, обладающих условно схожими характеристиками.

Оценка показателей конкурентоспособности предприятия является комплексной задачей, решение которой должно основываться на понимании и учете базовых и перспективных факторов, влияющих на конкурентный потенциал предприятий (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Факторы конкурентоспособности предприятия

Базовые факторы конкурентоспособности. Предпринимательский климат региона прямо влияет на уровень конкурентоспособности предприятий — чем он более благоприятен, тем выше конечный экономический результат деятельности. Базовые факторы связаны с элементами региональной и институциональной сред. При этом составляющие региональной среды по отношению к конкурентоспособности предприятия будут являться субъективными элементами, а институциональной — объективными.

К числу объективных базовых факторов могут быть отнесены все основные составляющие, формирующие общий экономический потенциал

территории. Например, такие, как: географическое положение региона, его климатические условия, природные ресурсы и инфраструктура, состав и структура населения и др.

Важным моментом в исследовании объективных базовых факторов является проведение сравнительного анализа региональных условий и особенностей развития предпринимательства.

Субъективные базовые факторы, в основном формализующиеся в виде мер региональной экономической политики, в прямом или косвенном виде отражают деятельность властных структур и различных групп, стратегического влияния, направленную на регулирование экономических отношений в рамках региона. Субъективные базовые факторы в равной мере оказывают влияние на предприятия в конкретной отрасли или группе родственных отраслей. При этом они в большей мере, чем крупный бизнес, способный лоббировать собственные интересы, подвержены воздействию принимаемых решений на региональном уровне. Такое обстоятельство определяет необходимость разработки специальных мер государственной региональной политики, направленной на поддержку предпринимательства. Таким образом, формирование субъективных базовых факторов конкурентоспособности предприятий, в отличие от объективных, носит специфический характер и нацелено исключительно на данную группу субъектов предпринимательской деятельности.

Обобщая изложенные, можно сделать вывод, что оценка базовых факторов конкурентоспособности для предприятий какой-либо одной отрасли в рамках одного и того же региона не имеет каких-либо различий и является единой. Отличия в этих факторах возникают только в том случае, если сравниваются предприятия разных отраслей, либо расположенные в разных географических районах.

## 1.2 Классификация и источники формирования конкурентных преимуществ предприятия

Создание и удержание конкурентных преимуществ предполагает анализ и, соответственно, взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый субъект - это непосредственно конкретная фирма, производящая определенный продукт. Второй субъект - это покупатель, который может этот купить, а может и не купить. Третий субъект - это конкуренты, которые то дать покупателю свои продукты, которые готовы удовлетворить ту же потребность, что и продукт, производимый рассматриваемой фирмой. В этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта - это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить.

Анализ конкурентных позиций фирмы на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к фирме и ее продукции и как результат - изменение доли фирмы в продажах на конкретном рынке: экономические факторы можно систематизировать следующим образом (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Факторы, воздействующие на отношение покупателей к фирме и ее продукции

Факторы	Характеристики
Коммерческие условия	Возможности фирмы предоставить покупателям потребительский или коммерческий кредит, скидки с прейскурантом цены, скидки при возврате ранее приобретенного у фирмы товара, использовавшего свой экономический ресурс: возможности заключения товарообменных (бартерных) сделок.
Организация сбытовой сети	Расположение сети магазинов, супермаркетов, доступность сети их широкому кругу покупателей: демонстрация изделий в действии в салонах, демонстрационных залах фирмы или у ее торговых посредников, на выставках и ярмарках; эффективность проводимых рекламных компаний, воздействие средствами «паблик рилейшнз».
Техническое обслуживание	Организация технического обслуживания продукции, объема предоставляемых услуг, сроки гарантийного ремонта, стоимость послегарантийного обслуживания и др.
Представление о фирме	Представление о фирме со стороны покупателей, ее авторитет и репутация, информированность потенциальных покупателей о фирме, ассортименте ее продукции, сервисе; воздействие товарного знака

Факторы	Характеристики
	фирмы на привлечение внимания покупателей к ее продукции; выяснение мнения покупателей путем опросов.
Развитие конъюнктуры	Воздействие тенденций развития конъюнктуры на положение фирмы на рынке.

Наиболее сложным является оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества – результат низкой себестоимости продукции, более высокой производительности труда, более высокого уровня квалификации персонала, качества и технических параметров производимых изделий, управленческого мастерства, оптимального сегментирования рынка и быстрого реагирования на потребности рынка [46].

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно представить в виде классификационной структуры (рис. 1.7).

Считается, что преимущества организации обеспечиваются путем:

- предоставления потребителям благ, имеющим для них большую ценность;
- реализации продукции по более низким ценам (а, может, и, наоборот, по более высоким – для престижной продукции);
- предложения товаров более высокого качества или с набором услуг.

Фирма должна иметь несколько конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средства защиты могут быть самые разнообразные (монополизация рынка, секретность информации, патенты, ноу-хау, доступ к источникам сырья или коммуникациям).

При оценке конкурентных преимуществ, как правило, возникает несколько проблем:

1. Выбор базовых объектов для сравнения (т.е. выбор фирмы-лидера в отрасли). Такая фирма должна обладать определенными параметрами, чтобы сравнение с ней было корректным:



Рисунок 1.7 - Классификация конкурентных преимуществ

-соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;

-соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;

-соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

2. Выбор критериев продуктивности использования ресурсов фирмы. Продуктивность предполагает наибольшую отдачу, наибольший результат, приходящихся на единицу совокупных ресурсов, которыми располагает фирма. Конкурентное преимущество в этом случае должно оцениваться за длительный период, в течение которого могут быть достигнуты стратегические цели фирмы.

3. Сканирование рынка. Сложность, а иногда и полное отсутствие доступа к информации о деятельности конкурентов может создать у руководства фирмы необоснованное мнение о превосходстве фирмы над конкурентами, привести к ослаблению усилий, связанных с поддержанием необходимого уровня конкурентного преимущества.

Следовательно, для получения корректных результатов оценки уровня конкурентного преимущества необходимо усиление тех составляющих стратегического потенциала фирмы, которые должны обеспечить возможность адекватного отражения ситуаций, складывающихся в макро- и микросреде фирмы.

При выработке конкурентной стратегии необходимо, с одной стороны, по возможности более полно представлять себе сильные и слабые стороны фирмы, ее позицию в отрасли, с другой – структуру самой отрасли и национальной экономики в целом, которые влияют на соотношение сил, определяющих конкурентную позицию в этой отрасли и стране.

Конкурентная стратегия – это концепция и подчиняемая ей система действий фирмы, направленная на достижение конечных целей фирмы. Изначально, конечной целью любой фирмы являлась монополизация рынка

товара для максимизации дохода. Однако ни одна фирма не сумела это осуществить. Такое положение приводит сегодня к тому, что всякая фирма осуществляет полистратегический поиск, применяет две стратегических установки – установку на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка. Согласно первой установке, действия фирмы направлены на уменьшение числа конкурентов, согласно второй установке – на стабилизацию собственного положения путем уменьшения степени риска за счет долговременного или краткосрочного сотрудничества с другими фирмами [37]

Таким образом, можно прийти к выводу, что конкурентное преимущество возникает за счет снижения издержек и дифференциации товара (табл. 1.3) [32].

Конкурентное преимущество любого типа (снижение издержек или дифференциация товаров) дает более высокую эффективность использования ресурсов фирмы, чем у конкурентов. Фирма с низкими издержками получает более высокую прибыль, главным образом за счет эффектов массовости при изготовлении стандартных товаров. Фирма с дифференцированной продукцией получает большую, чем конкуренты, прибыль за счет возможности продиктовать более высокие цены на уникальную, отличающуюся лучшими потребительскими свойствами продукцию.

### **1.3 Методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия**

Для того, чтобы определить какая из конкурентных стратегий окажется наиболее предпочтительной для фирмы, необходимо учитывать влияние определенных факторов. Это значит, что для выживания в условиях рынка фирма должна:

- формировать наиболее предпочтительную с точки зрения результативности своей деятельности структуру стратегического потенциала;

Таблица 1.3 - Сравнительная характеристика типов конкурентного преимущества на основе реализуемых стратегий

Критерии сравнения	Стратегия снижения издержек	Стратегия дифференциации товаров	Стратегия фокусирования	Стратегия раннего выхода на рынок
Характеристика стратегии	Стратегические устремления фирм получить конкурентные преимущества за счет производства с низкими издержками может происходить от эффективного масштаба производства, сильного эффекта жизненного цикла, а также от рынка, для которого характерны чувствительные к цене покупатели	Направлена на изготовление особой продукцией, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция предназначена для потребителей, которых не устраивает стандартная продукция, и которые готовы платить за ее уникальность.	Определяется как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.	Предполагает, что фирма первая предлагает на рынке оригинальный товар или услугу. Характеризуется высокой степенью риска, но в случае удаи – высокой прибылью.
Условия реализации стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спрос эластичен по цене;</li> <li>- все фирмы в отрасли производят стандартизированный продукт широкого потребления;</li> <li>- отсутствует возможность для дифференциации продукта, что больше ценится покупателем;</li> <li>- общие покупательские требования к продукту;</li> <li>- покупатели не терпят больших убытков при переходе к другому продавцу, т.е. сильно расположены к поиску новой цены.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;</li> <li>- существует большое число покупателей, которые признают продукцию ценной для себя;</li> <li>- преобладает неценовая конкуренция;</li> <li>- признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без лишних затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потребности покупателей в данном товаре разнообразны;</li> <li>- существуют рыночные ниши, имеющие потенциал роста;</li> <li>- ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие аналогов предлагаемой продукции;</li> <li>- наличие потенциального спроса на предлагаемую новинку;</li> <li>- сложность осуществления планирования;</li> <li>- трудность удержания завоеванных позиций.</li> </ul>



Критерии сравнения	Стратегия снижения издержек	Стратегия дифференциации товаров	Стратегия фокусирования	Стратегия раннего выхода на рынок
Преимущества стратегии	Низкостоймостная позиция фирмы дает возможность использовать меры для защиты от всех пяти сил конкуренции. Такая позиция позволяет фирме использовать ее стоимостные преимущества для получения более высоких прибылей и «заряжать низкие цены». Такие фирмы имеют возможность определять отраслевой нижний предел цены.	Себестоимость продукции повышается но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления более высокой цены, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции и разойтись по разным рыночным сегментам.	Эффективна в условиях недостатка всех групп ресурсов (материальных, финансовых, человеческих). Создает барьеры входа на рынок.	Может обеспечить устойчивые конкурентные преимущества, получение монопольной сверхприбыли и достижение быстрого роста.
Возможный риск	Большие вложения в уменьшение издержек могут задержать фирму как в существующей технологии, так и в принятой стратегии, делая ее уязвимой к новым передовым стратегиям и к растущему интересу потребителей к чему-либо другому, нежели к более низким ценам.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дифференциация может превзойти разницу в цене</li> <li>• Может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции</li> <li>• Фирма может игнорировать необходимость доведения до покупателя информации о ценности продукта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рыночная ниша может быть переполнена конкурентами;</li> <li>• Различия между потребителями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большие затраты и высокий коммерческий риск;</li> <li>• Опасность имитации;</li> <li>• Неготовность рынка к новой продукции;</li> <li>• Отсутствие каналов распространения;</li> <li>• Технологическая недоработка</li> </ul>

- рационализировать обеспеченность элементов стратегического потенциала требуемыми ресурсами;
- адаптироваться к условиям национальной экономики страны базирования [22].

Сила воздействия различных факторов на процесс формирования конкурентных преимуществ значительна при наличии условий, которые рассмотрены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Факторы, оказывающие влияние на конкурентные преимущества

Факторы	Характеристика
Влияние барьеров на конкурентные преимущества.	
Емкость рынка и его динамика	Ограниченная емкость рынка (как за счет высокой его насыщенности, так и за счет низкой покупательской способности потребителей) является значительным препятствием для создания нового предприятия
Преимущественный тип производства в отрасли и связанный с ним уровень удельных затрат на производство и реализацию продукции	Масштабность производства и наличие крупных производителей является препятствием для достижения преимуществ над конкурентами, в себестоимости произведенной продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанный с крупным масштабом производства, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов. Но иногда крупномасштабное производство способствует снижению уровня входного барьера за счет высокой степени стандартизации продукции
Степень дифференциации продукции	Наличие большого разнообразия моделей, модификаций одной и той же продукции, тыс. руб.е. высокая степень ее дифференциации, означает глубокую сегментацию рынка и высокую степень его занятости. В такой ситуации различные группы потребителей продукции имеют устоявшиеся предпочтения, и задача вновь образующихся предприятий усложняется поиском незанятого сегмента рынка или изменение сложившихся предпочтений потребителей
Доступность каналов распределения продукции	Освоенность рынка, как правило, означает, что сеть оптовой и розничной продажи, а также формы каналов распределения продукции заняты конкурентами
Потребность в дополнительных капитальных вложениях	Необходимость привлечения значительных финансовых ресурсов для создания нового производства часто является критическим фактором, ограничивающим доступ новых предприятий и др.
Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества.	
Потребители приобретают большую часть продукции, производимой конкретным предприятием	и за счет этого оказывают давление на него под угрозой уменьшения объема закупок

Факторы	Характеристика
Потребляемая продукция составляет значительную часть бюджета потребителя	что делает его более чувствительным к изменению цен, качества и других характеристик товаров и услуг
Высокая степень стандартизации продукции	обуславливает ситуацию, в которой существует большой выбор производителей аналогичного товара, а, следовательно, отсутствуют препятствия для переключения потребителя на другого производителя
Потребители состоят из физических лиц, имеющих небольшие доходы	Небольшая прибыль является причиной малых закупок
Высокая степень вертикальной интеграции производства у потребителя	Возможность потребителя оказывать давление на производителя под угрозой прекращения закупок и перехода на самообеспечение
Потребитель имеет обширную информацию о продукции, производимой в отрасли	Полная информация об объемах, ценах, типах продукции увеличивает возможный выбор и за счет этого способствует обострению конкуренции и др.
Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества.	
Небольшое количество поставщиков	которые могут определять политику поставок, выбирать наиболее выгодные предложения по поставкам, отказываться от нежелательным клиентам
Отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками	поэтому изменение цены на данную продукцию, несущественно сказывается на себестоимости и цене конечных изделий.
Поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем	Это обстоятельство укрепляет зависимость потребителя от поставщика
Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции	уменьшает возможность выбора и снижает уровень требований к характеристикам поставляемых изделий
Высокая степень дифференциации поставляемой продукции	является следствием высокого уровня специализации поставщиков на выпуски конкретных изделий, что осложняет для потребителя поиск других поставщиков аналогичной продукции
Низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя	при котором потребитель не в состоянии производить на своих мощностях закупаемую продукцию и, следовательно, полностью зависит от поставок извне

Поскольку конкурентное преимущество характеризует продуктивность использования ресурсов и выявляется в сопоставлении с другими хозяйствующими субъектами, уровень конкурентного преимущества нужно оценивать относительно соответствующей базы. Выше говорилось о

требованиях, предъявляемых к базисной фирме, с которой производится сравнение. Это – идентичность характера удовлетворяемой потребности, идентичность «профиля» потребителей, идентичность фаз жизненного цикла фирмы. Если соблюдаются эти условия, уровень конкурентного преимущества фирмы может быть оценен как отношение рентабельности производства этой фирмы к аналогичному показателю фирмы-лидера, исчисленному за длительную перспективу. Вместе с тем, подобный показатель может быть признан корректным, если станет возможным определить и *качество* удовлетворения потребностей покупателей продукции.

Качество удовлетворения потребностей – понятие весьма широкое. Это – и широта, глубина и гармоничность товарного ассортимента; сроки, оперативность, степень актуальности удовлетворяемых потребностей; соответствие уровня цен на товары и уровня цен на товары и уровня доходов покупателей в обслуживаемых сегментах рынка; уровень предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания технических средств, выступающих в качестве товаров. Оценить обилие подобных показателей с помощью какого-то одного количественного параметра весьма трудно. Однако косвенная оценка одного кластера фирм над другим может быть осуществлена, если воспользоваться положениями теории мультипликаторов.

Мультипликатор, позволяющий рассчитать кумулятивный эффект за период, достаточно долгий для решения стратегических задач, может быть определен по формуле [29]:

$$K = \frac{n - (n+1)r + r^{n+1}}{(1-r)^2} \quad (1.1)$$

Где  $n$  – порядковый номер периода, в ходе которого имел место тот или иной эффект;

$r$  – предельная склонность к потреблению, определяемая отношением прироста потребления  $\Delta C$  и вызвавшего его прироста дохода  $\Delta R$ .

Высокий уровень конкурентного преимущества фирмы, отрасли или страны в целом сохраняется в том случае, если его источники постоянно

расширяются и совершенствуются. Однако сохранение конкурентного преимущества сопряжено с выявлением и отражением многочисленных угроз.

Основные причины утраты конкурентоспособности показаны на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 - Причины утраты фирмами конкурентоспособности

Чтобы конкурентное преимущество организации было долгосрочным и сильным, оно должно соответствовать 4 критериям (табл. 1.5):

Таблица 1.5 – Критерии создания конкурентных преимуществ организации [15]

Критерий	Анализ критерия
Полезность	Конкурентное преимущество должно приносить пользу деятельности компании, способствовать разработке стратегии, повышающей прибыльность бизнеса.
Уникальность	Конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов. Для него не должно быть сопоставимой замены среди товаров на рынке.
Защищенность	Конкурентное преимущество бренда должно быть сложно копируемым и юридически защищенным, чтобы обеспечить долгосрочную стабильность бизнесу. Преимущество, которое нельзя защитить юридически, не является долгосрочным и может быть легко заимствовано конкурентами.
Ценность	Конкурентное преимущество должно обладать высокой ценностью для целевой аудитории компании.

М. Портер выделял три основных источника для формирования конкурентного преимущества организации: издержки, дифференциация, фокус. Рассмотрим каждый источник подробно (табл.1.6) [26].

Таблица 1.6 – Источники формирования конкурентного преимущества организации [26]

Источник	Оценка источника
Издержки	Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции «Лидерство в издержках». При внедрении стратегии лидерства в издержках конкурентными преимуществами становятся: экономия на масштабе, доступ к ограниченным ресурсам, низкие затраты на персонал, автоматизированность бизнеса или наличие запатентованной технологии, позволяющей производить товар по низкой цене.
Дифференциация	Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции: «Дифференциация». При внедрении стратегии дифференциации конкурентным преимуществом становится лучшее удовлетворение потребностей покупателя по одной или нескольким потребностям, наличие особых уникальных свойств товара.
Фокус	Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции: «Лидерство в нише». Источники конкурентных преимуществ для такой стратегии идентичны стратегиям «лидерство в издержках» или «дифференциация». Просто выбранное конкурентное преимущество удовлетворяет потребности узкой группы потребителей (нише). Потребители за пределами выбранной рыночной ниши нейтрально или негативно относятся к выбранному конкурентному преимуществу.

Для того чтобы провести конкурентный анализ предприятия эффективно, необходимо собрать подробную информацию о ключевых игроках рынка. Необходимая информация может быть получена в результате проведения исследований конкурентов [34].

Определение и формирование конкурентных преимуществ организации представляет собой пошаговый процесс (рис.1.9).

1. Составление списка всех выгод. Определение конкурентных преимуществ предприятия следует начать с перечисления выгод, которые предоставляет товар целевой аудитории. Данный этап является важным шагом для выявления конкурентного преимущества.



Рисунок 1.9 – Пошаговый процесс по определению и формированию конкурентных преимуществ организации [18]

2. Ранжирование всех выгод. Получившийся список свойств проще всего оценить на привлекательность по 3-х бальной шкале важности характеристик, где:

1 балл - выгода, которую предоставляет данная характеристика, абсолютно не представляет ценности для целевой аудитории

2 балла - выгода, которую предоставляет данная характеристика, имеет ценность для целевой аудитории, но не является первичной выгодой, из-за которой приобретают продукт

3 балла - выгода, которую предоставляет данная характеристика, входит в перечень самых важных свойств [18].

3. Сравнение списка выгод с конкурентами. Важным этапом формирования конкурентного преимущества предприятия является сравнительный конкурентный анализ. Получившийся проранжированный список характеристик товара сравнивается с конкурентами по 2 принципам: есть или нет у конкурента; лучше или хуже, чем у конкурента.

4. Поиск абсолютных конкурентных преимуществ. Источниками абсолютных конкурентных преимуществ может быть: уникальность продукта по одному или нескольким свойствам; уникальность продукта по комбинации свойств; содержание в продукте особых ингредиентов в составе, комбинация

ингредиентов; особая форма, внешний вид, объем, упаковка, способ доставки или продажи; выполнение определенных действий лучше, быстрее, эффективнее; наиболее квалифицированные кадры и человеческий капитал; пр.

5. Поиск «ложных» конкурентных преимуществ. Часто в высоко конкурентных отраслях для небольшой фирмы существует мало возможностей для создания и развития конкурентных преимуществ. В таком случае используется подход создания «ложных» конкурентных преимуществ. Существует 5 способов (табл. 1.7):

Таблица 1.7 – Способы создания «ложных» конкурентных преимуществ для организации [18]

Название способа	Описание способа
First-mover	Первым заявить о свойствах, которые также имеются у товаров конкурентов, но о которых конкуренты не рассказывают покупателю. Такой подход создаст образ «first-mover», новатора категории для товара, а последующие заявления конкурентов будут восприниматься как простое копирование.
Создание новой категории	На существующем рынке создать свою товарную категорию. Пример, бренд пива Miller создал сегмент легкого пива или lager, став единственным брендом в сегменте.
Запатентованная формула	Создать и запатентовать формулу с «научнообразным названием», которая будет представлять комбинацию общеизвестных ингредиентов и свойств, но восприниматься покупателем, как совершенно новое и инновационное решение.
Показатель эффективности	Создать свой собственный показатель оценки эффективности товара, по которому оценить все товары рынка, продемонстрировав высокую эффективность своего продукта.
Интерес и любопытство	Выделиться по второстепенному фактору, который не является важным и определяющим при покупке, но вызовет интерес целевой аудитории. Например, шоколадный батончик Milky Way не тонет в молоке.

6. Составление плана развития и контроля. После того, как конкурентное преимущество найдено, разрабатываются 2 плана действий: план по развитию конкурентного преимущества на несколько лет вперед и план по сохранению актуальности преимущества [18].

Достижению конкурентных преимуществ компании способствуют:



- оценка слабых сторон и возможностей, когда по каждому из направлений разрабатываются направления по совершенствованию, либо устранению недостатков;

- создание конкурентных программ на каждый год, исходя из внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на преимущества компаний;

- исследование деятельности конкурентов, используя их опыт совершенствованию свою конкурентную деятельность;

- оценка мировых практик по достижению конкурентных преимуществ компании;

- повышение квалификации специалистов, занимающихся в компаниях вопросами конкурентоспособности [14].

Формирование и достижение конкурентных преимуществ организации в современных условиях основано на пошаговом процессе от составления списка выгод до разработки плана развития, а также контроля, этому будут способствовать факторы и сопутствующие источники формирования. Для формирования и достижения конкурентных преимуществ организации требуется использование в практике представленных ниже методов исследования.

## Заключение

Анализ конкурентных позиций фирмы на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к фирме и ее продукции и как результат - изменение доли фирмы в продажах на конкретном рынке.

Наиболее сложным является оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества – результат низкой себестоимости продукции, более высокой производительности труда, более высокого уровня квалификации персонала, качества и технических параметров производимых изделий, управленческого мастерства, оптимального сегментирования рынка и быстрого реагирования на потребности рынка.

Конкурентное преимущество любого типа (снижение издержек или дифференциация товаров) дает более высокую эффективность использования ресурсов фирмы, чем у конкурентов. Фирма с низкими издержками получает более высокую прибыль, главным образом за счет эффектов массовости при изготовлении стандартных товаров. Фирма с дифференцированной продукцией получает большую, чем конкуренты, прибыль за счет возможности продиктовать более высокие цены на уникальную, отличающуюся лучшими потребительскими свойствами продукцию.

Магазин х является магазином, реализующим продовольственные и сопутствующие непродовольственные товары, локального назначения, удовлетворяющим потребности в данных товарах жителей окружающих данный магазин жилых домов.

На основании проведенного анализа были выявлены следующие конкурентные преимущества предприятия: на предприятии установлен достаточно низкий уровень цен для привлечения потенциальных покупателей; покупателям оказывается высокий уровень обслуживания. Выявленным недостатком выступает недостаточное значение обновления ассортимента

товаров, что приводит к снижению спроса покупателей и уменьшению товарооборота предприятия.

угрозами для формирования стратегии в магазине X стали:

- высокий уровень конкуренции на рынке;
- угрозы со стороны покупателей, их власть на рынке.

Отсутствуют по результатам исследования для магазина X угрозы от поставщиков, появления на рынке новых игроков и угрозы наличия (появления) услуг-заменителей.

В таких условиях, согласно модели М. Портера, конкурентными преимуществами у предприятия должны стать: невысокий уровень цен на наибольшую долю ассортимента; учет требований покупателей.

На основании различных стратегических методов по оценке конкурентоспособности магазина X были выделены следующие конкурентные преимущества: эффективный кадровый потенциал, удобное расположение и режим работы, высокое качество обслуживания покупателей, высокое качество оказываемых дополнительных услуг, невысокий уровень цен на продукцию.

А конкурентными недостатками магазина X при используемых методах были выделены: не достаточное обновление ассортимента продукции; не большая известность предприятия, не высокие рекламные ресурсы, малая относительная позиция на потребительском рынке; учет требований покупателей происходит только в отношении стоимости услуг.

Количественное сравнение уровня конкурентоспособности системы управления в период 2014 – 2015 гг. соответственно, по соотношению комплексного показателя позволяет сделать вывод о том, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. в организации наблюдается незначительное понижение уровня конкурентоспособности, что связано с ухудшением финансового положения и организацией сбыта и продвижения продукции.

Анализируя матрицу выбора оптимальной стратегии можно сделать вывод, что фирме следует придерживаться трех основных направлений в развитии, причем два из этих направлений проходят примерно в одном русле.

Фирме необходимо расширять свой ассортимент, добавляя в него не только товары – новинки из предложенного ассортимента, но и товары, которые не присутствуют в ассортиментном перечне.

На наш взгляд, исследуемой организации необходимо внедрить следующие изменения:

1. Увеличение объема реализации групп товаров магазина х: кондитерские товары; приправы и пряности, вина, поскольку для них был выявлен недостаточно широкий ассортимент, что делает предприятие менее привлекательным по сравнению с другими конкурентами.

2. Разработка проекта совершенствования ассортимента магазина х путем открытия на базе предприятия производства выпечки;

3. Перевод торгового предприятия с программного обеспечения «1С:Торговля», версия 7.7, на «1С:Торговля», версия 8.0. Среди стандартных аналитических отчетов в «1С:Торговля» версия 8.0 имеется анализ оборачиваемости активов, группировка активов по методу ABC и XYZ.

4. Проведение рекламных акций, направленных на категории товаров, отнесенных группам С и Z для более полного их сбыта.

Прирост товарооборота от расширения ассортимента составит:

- за счет внедрения продаж выпечки собственного производства: на 652,62 тыс.руб.

- за счет расширения кондитерских товаров: 31,14 тыс.руб.

- за счет расширения ассортимента приправ и пряностей: 62,39 тыс.руб.

- за счет заключения договора с новым поставщиком «Винополис» на поставку вин: 752,7 тыс.руб.

Таким образом, внедрение проекта развития конкурентных преимуществ магазина х, расширения ассортимента за счет внедрения выпечки собственного производства, привлечение дополнительных покупателей за счет этих мероприятий позволит увеличить чистую прибыль в 2016 году на 398 тыс. руб. и рентабельность конечной деятельности за год на 0,46%, что свидетельствует об эффективности выбранного проекта.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 февраля). – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2016. – 206 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 .: по сост. на 20 апр. 2015 г. – М.: Омега-Л, 2015. – 681с.
3. Россия в цифрах: стат.сб./Госкомстат России // [www.gks.ru](http://www.gks.ru).
4. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Красноярский край в цифрах в 2015 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2015. - 119 с.
5. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Торговля Красноярского края в 2015 году: Стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2015. - 97 с.
6. Красноярский край. Краевой комитет гос. статистики. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2015. - 459 с.
7. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие / Г. Л. Азоев. - М.: ГАУ, 2015. - 75 с.
8. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 266 с.
9. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - М.: НОВОСТИ, 2012. - 256 с.
10. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2013. - №6. – С. 30 – 35.
11. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: Финстатинформ. 2012. – 187 с.

12. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг : Учебник для вузов / Под общ. ред. Г.Л.Багиева. – М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 2013. – 411 с.
13. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014. — №6. – С. 16 – 22.
14. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С. 35-43.
15. Бельков М.В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / М.В.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2014. - № 133. – С.22 - 26.
16. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития: Монография / Г.Я. Белякова. – Красноярск: СибГТУ, 2013. – 232 с.
17. Бондарева С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева //Экономические и гуманитарные науки – 2014. - №3. - С.101-108.
18. Бондарева С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А.Никитин, С.Р.Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – Тула: ТулГУ – 2014. - Выпуск 2, часть 1. – С.176-184.
19. Бондарева С.Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ: Монография / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. // Формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности / С.Р. Бондарева – Воронеж: Научная книга, 2014. – С. 130–146.
20. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских //Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 37-48.
21. Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А. И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2015. -№ 5. - С. 46-52.

22. Власьевич Ю.Е. К созданию в России конкурентной среды / Ю.Е. Власьевич // Российский экономический журнал. – 2015. - № 10. – С. 99 – 103.
23. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения: монография / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2013. – 96 с.
24. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014.-№2.-С. 27-33.
25. Гольдштейн Г. Я., Катаев А. В. Маркетинг. Таганрог: ТГРУ, 2013. – 336 с.
26. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2013. - № 6. – С. 66 – 73.
27. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2014. - № 2. - С. 56-64.
28. Дейли Д. Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества: пер. с англ. / Д.Л. Дейли. – М.: Вильямс, 2013. – 302 с.
29. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред.И.С.Минько. - М.: Высш. шк. 2012. - 255 с.: ил.
30. Дзмишева И.В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И.В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 3. – С. 93-107.
31. Евдокимов Ф. И., Гавва В. М. Азбука маркетинга: Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. И доп. – Д.: Сталкер, 2014. – 432с.
32. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №4. – С. 324 – 332.

33. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации: Монография / Н.Я. Калюжнова. – М.: ТЕИС, 2013. – 526 с.
34. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина // Профессиональные издания для бизнеса / М.: Изд – во Эксмо, 2013. – 464 с.
35. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы. Надежда Носова Изд.о: Дашков и Ко серия: "Стратегия успешного бизнеса", 2014. – 256 с.
36. Короткий Ю. Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление / Ю. Г. Короткий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013.-№ 2. - С. 17-21.
37. Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Изд. дом «Вильямс», 2014. – 1056с.
38. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: практическое пособие. – М.: Финстатинформ. 2014. – 287 с.
39. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. — Вып. 2 (58) — 2014. — С. 63–65.
40. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. / Е.П. Голубков - М., «Издательство «Дело», 2015. – 336 с.
41. Маркетинг: Учебник, практикум и учеб.-метод. комплекс по маркетингу /Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. - М.: Юристъ, 2012. – 402 с.
42. Маркетинг : Учебник /Под ред. А.Н.Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 309 с.
43. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта // [marketing.spb.ru](http://marketing.spb.ru)
44. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг : как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 299 с.
45. Муромцев С.В. Маркетинг для менеджеров. – Краснодар.; «ООО ФЛЕР - 1», 2014 – 219с.
46. Паладова Т.А. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий:



вопросы стратегического управления / Т.А. Паладова, А.С. Гарбуз, Ю.М. Сухина // Южнороссийский регион: потенциал и перспективы. Материалы Всеросс. науч. конф. – Краснодар. – Изд. ЮИМ. – 2013. – с. 117-120.

47. Паладова Т.А. Эффективные методы развития конкурентного потенциала хлебопекарных предприятий / Т.А. Паладова, А.А. Полиди // Краснодар: Изв. вузов. Пищевая технология. - №6. – 2014. - С. 133 – 135.

48. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономичт. – 2014. - №4. – С. 52 – 57.

49. Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пособие/ М. Э. Портер; пер. с англ.- М.: Вильямс, 2013. - 495 с.

50. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. – 2014. - №1. – С. 29 -34.

51. Савченко И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2014. - №3. – С. 42 – 49.

52. Столяров О.Б. К вопросу об оценке показателей конкурентоспособности / О.Б. Столяров // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции/УМО вузов России по образованию в области менеджмента. – Саранск: Тип. «Красн.Окт.», 2014. – С. 66 - 69.

53. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - М: Маркетинг, 2013. - 892 с.

54. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов - М.: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.

55. Фирсенко С.С. Конкурентная среда регионального продовольственного рынка: монография.-М.: КГТЭИ./ С.С. Фирсенко, Л.В. Юшкова – Красноярск, 2011. – 300 с.

56. Хлусов В. П. Основы маркетинга – М.: «Приор», 2014. - 160с.

57. Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы / В.В. Шустов // Экономика. - №6. – 2013. – С. 45 – 50.
58. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. И доп. – М.: ГНОМ и Д, 2014. – 304 с.
59. Юданов А. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Юданов // МЭ и МО. – 2014. - №6. – С. 41 – 53.
60. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб.пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.