

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

 А.Б. Левина

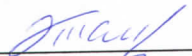
22 июня 2018 г.

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОВ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИП ЖУКОВ А.С.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.01.2018.603.ПЗ ВКР

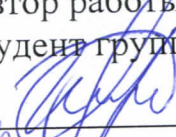
Руководитель работы

к.э.н., доцент

 Э.В. Таипова  
18 июня 2018 г.


Автор работы

студент группы ЭУ–565

 А.С. Жуков  
18 июня 2018 г.

Нормоконтроль

к.п.н. доцент

 Ж.А. Зеленская  
18 июня 2018 г.

Челябинск 2018

45  
16.06.18  
КВ

## АННОТАЦИЯ

Жуков А.С. Анализ стратегии конкурентов и направления повышения конкурентоспособности предприятия ИП Жуков А.С.: выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, 2018. – 95 с., 16 ил., 24 табл., библиогр. список – 48 наим.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа стратегии конкурентов предприятия ИП Жуков А.С, работающего на рынке продажи хозяйственных товаров г. Челябинска, предложен план мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Анализ стратегии выполнен по документам торговых и коммерческий предложений конкурентов. Он учитывает динамику ценообразования, влияние факторов на рентабельность предприятия и преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности ИП Жуков А.С. опираются на результаты анализа стратегии конкурентов.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы факторного анализа.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для предприятия ИП Жуков А.С.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОВ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Сущность анализа стратегии конкурентов и его значение в повышении конкурентоспособности предприятия.....	8
1.2 Методические аспекты анализа деятельности конкурентов .....	24
1.3 Отечественный и зарубежный опыт анализа стратегии конкурентов.....	31
2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОВ ИП ЖУКОВ А.С. НА РЫНКЕ ПРОДАЖИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ТОВАРОВ	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Жуков А.С.....	35
2.2 Оценка стратегий конкурентов ИП Жуков А.С. ....	42
2.3 Оценка преимуществ и недостатков ИП Жуков А.С. на конкурентном рынке .....	49
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УСИЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ИП ЖУКОВ А.С.	
3.1 Стратегический план действий предприятия по повышению конкурентоспособности.....	65
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А (анкета) .....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ Б (вопросы для проведения опроса клиентов предприятий- конкурентов). ....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ В (построение проблемных полей и определение направлений развития).....	95

## АННОТАЦИЯ

Жуков А.С. Анализ стратегии конкурентов и направления повышения конкурентоспособности предприятия ИП Жуков А.С.: выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, 2018. – 95 с., 16 ил., 24 табл., библиогр. список – 48 наим.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа стратегии конкурентов предприятия ИП Жуков А.С, работающего на рынке продажи хозяйственных товаров г. Челябинска, предложен план мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Анализ стратегии выполнен по документам торговых и коммерческий предложений конкурентов. Он учитывает динамику ценообразования, влияние факторов на рентабельность предприятия и преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности ИП Жуков А.С. опираются на результаты анализа стратегии конкурентов.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы факторного анализа.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для предприятия ИП Жуков А.С.

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях современной рыночной экономики конкурентоспособность производимых товаров и услуг это основной фактор успеха и основа развития любого предприятия. Конкурентоспособность предприятия предполагает приемлемое сочетание качества, цены, дизайна и возможности послепродажного и гарантийного обслуживания. Поэтому, одним из важнейших показателей конкурентоспособности строительного-монтажного предприятия является конкурентоспособность его товаров и услуг.

Для разработки грамотной стратегии развития предприятия необходимо правильное понимание своих преимуществ и недостатков по сравнению с конкурентами. Предоставить такую информацию могут, маркетинговые исследования конкуренции и конкурентов предприятия. Маркетинговые исследования - это систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед предприятием целей и задач по удовлетворению спроса потребителей продукта, сбор, анализ и отчет о результатах.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, в следствии чего, понятие конкурентоспособность достаточно объемное. Конкурентоспособность рассматривают, как способность товаров (услуг) быть проданными. Чтобы удовлетворить различные потребности покупатель приобретает товары, качество и потребительские свойства товаров которых и способны удовлетворить эту потребность.

Оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования:

- если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам;

- если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться информация, включающая сведения об изделиях, которые выйдут на рынок в перспективе, а

также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса.

Независимо от целей исследования, основой оценки конкурентоспособности является изучение рыночных условий, которое должно проводиться постоянно, как до начала разработки новой продукции, так и в ходе ее реализации.

Наличие информации о своих конкурентах - одно из важнейших условий успешной конкуренции на рынке. Финансовые, технические, производственные возможности конкурентов, их торговая политика и методы стимулирования сбыта - объекты для постоянного наблюдения и изучения. Мониторинг конкурентов позволяют выявить факторы их успеха на рынке, корректировать собственную деятельность, вырабатывать наиболее оптимальную стратегию развития.

Постоянное наблюдение за действиями конкурентов, выбор параметров, по которым должна осуществляться оценка работы конкурентов, составление прогнозов их поведения, является важной функцией любого предприятия.

Нормативно-правовую основу выпускной квалификационной работы составили нормативные документы гражданского права, внутренние акты организации. Информационной базой работы, обеспечивающей достоверность, обоснованность и значимость выводов и предложений, послужили статистические данные, данные аналитических исследований предприятий-конкурентов, полученные автором работы.

Теоретической основой данной выпускной квалификационной работы является обобщение классических взглядов на вопросы конкуренции, современных взглядов на процесс создания конкурентных преимуществ на рынке (Ламбен Ж.-Ж., Котлер Ф., Армстронг Г.) и в условиях экономики России (Багиев Г. Л., Беляевский И. К., Гайдаренко Т. А., Голубков Е. П.). Анализ проблем разработки конкурентной стратегии современных организаций посвящены используемые в работе труды Юданова А. Ю. и Гольдина А. А.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является разработка плана действий ИП Жуков А.С. по усилению конкурентных позиций на рынке



продажи хозяйственных товаров. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить и систематизировать теоретические аспекты анализа деятельности конкурентов;
2. Проанализировать деятельность конкурентов ИП Жуков А.С. на рынке продажи хозяйственных товаров;
3. Обосновать экономический эффект предложенных мероприятий на рынке продажи хозяйственных товаров.

В выпускной квалификационной работе использован комплексный метод проведения анализа деятельности предприятий-конкурентов.

Во введение обоснована актуальность выпускной квалификационной работы, сформулированы его цели и задачи, определены объект и предмет исследования.

В первом раздела рассматриваются теоретические аспекты анализа деятельности конкурентов.

Во втором разделе проведён анализ деятельности организации ИП Жуков А.С. и его конкурентов, оценены преимущества и недостатки предприятия на рынке продажи хозяйственных товаров.

В третьем разделе представлены рекомендации ИП Жуков А.С. по усилению конкурентоспособности на рынке продажи хозяйственных товаров.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенные меры будут способствовать повышению конкурентоспособности предприятия ИП Жуков А.С. и не только позволят сохранить уровень доходов, но и увеличить долю предприятия на рынке, что в свою очередь, увеличить прибыль предприятия.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОВ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность анализа стратегии конкурентов и его значение в повышении конкурентоспособности предприятия

В современных реалиях рыночной экономики, предприятие рассматривается не как отдельный, самостоятельный объект рыночных отношений, а как совокупность всех отношений и информационных потоков со всеми участниками рынка. Все что окружает и влияет на действия предприятия является маркетинговой средой предприятия. Котлер Ф. маркетинговую среду фирмы определил следующим образом: Маркетинговая среда фирмы-совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

По словам А.М. Немчиной, маркетинговая среда предприятия складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самому предприятию, то есть силами, с которыми предприятие имеет самый непосредственный контакт на рынке. Поэтому эта среда относится к категории контролируемой среды, так как предприятие может на нее воздействовать. Макросреда фирмы представлена более общими для большинства фирм факторами преимущественно социального плана. К ним относятся факторы демографического, экономического, природного, политического, технического и культурного характера [33].

Таким образом, конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Существует множество определений конкурентов, приведем наиболее



употребительные из них. Как было отмечено выше, конкуренты – это субъекты маркетинговой системы, которые своими действиями влияют на выбор фирмой рынков, поставщиков, посредников, формирование ассортимента товаров и на весь комплекс маркетинговой деятельности (что и влечет за собой необходимость их изучения). Рассматривая конкурентов как субъектов маркетинговой системы более подробно, можно дать следующее определение. Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу. Под фундаментальной рыночной нишей здесь понимается совокупность сегментов рынка, для которых подходят товар и/или услуга, производимые данной фирмой.

Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка [31, с. 60].

С точки зрения маркетинга, важными в этом определении являются следующие аспекты. Во-первых, речь идет о рыночной конкуренции, то есть о непосредственном взаимодействии фирм на рынке. Оно касается только той борьбы, которую ведут фирмы, продвигая на рынок свои товары и/или услуги.

Во-вторых, конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса. Именно ограниченность спроса заставляет фирмы конкурировать друг с другом. Ведь если спрос удовлетворен товаром и/или услугой одной фирмы, то

все остальные автоматически лишаются возможности продавать свою продукцию. Так Е. Дихтиль считает, что в тех редких случаях, когда спрос практически неограничен, отношения между фирмами, предлагающими однотипную продукцию, часто бывает больше похож на сотрудничество, чем на конкуренцию [22, с. 63]. Такое положение, например, наблюдалось в самом начале реформ в России, когда небольшое количество начавших поступать с Запада товаров сталкивалось с практически ненасытным внутренним спросом.

В-третьих, рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка. Поэтому один из распространенных приемов, к которым прибегают фирмы, чтобы облегчить давление на себя конкурентного пресса, состоит в уходе на недоступные для других сегменты рынка. Конкуренция – состязательная работа между товаропроизводителями за наиболее выгодные рынки сбыта. Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет изготовителей продукции повышать ее качество, снижать затраты на производство, повышать производительность труда.

По мнению Э. У. Мардановой конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационных сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании [27]. В отличие от возможностей – это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

Конкурентные преимущества есть результат низкой себестоимости продукции, высокой степени дифференциации товаров, разумного сегментирования рынка, внедрения новшеств, быстрого реагирования на потребности рынка. К ним также

можно отнести более высокий уровень производительности труда и квалификации производственного, технического, коммерческого персонала; качество и технический уровень производимых изделий; управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающих в экономическом росте.

Э. У. Марданова утверждает, что для развития конкурентных преимуществ необходимо разрабатывать стратегии конкуренции [27]. Для эффективного планирования конкурентных маркетинговых стратегий компании необходимо выяснить о конкурентах все, что только возможно. Бронникова Т. С. подчеркивает, что компания должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы сбыта и стимулирование сбыта с теми, которые использует ее наиболее близкие конкуренты преимуществ и возможного ущерба. Она может пустить в ход против своих конкурентов более эффективные маркетинговые кампании и подготовить более сильные защитные лидеры в ответ на действия конкурентов [23, с. 69].

Целью проведения маркетинговых исследований позиции организации в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных продуктов является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Выбор последних определяется результатом исследований следующих двух кругов проблем. Во-первых, необходимо установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе. Во-вторых, необходимо определить конкурентные позиции организации и ее продуктов по сравнению с другими организациями данной отрасли [2, с. 38].

Анализ деятельности конкурентов осуществляется: для выявления существующих и возможных товаров-конкурентов; определения настоящих и потенциальных конкурентов – производителей этих товаров: разработки прогнозов вероятной тактики и стратегии конкурентов. В результате анализа деятельности конкурентов фирма получает возможность понять, почему конкуренты действуют так, а не иначе, и выработать свою собственную

стратегию.

Стратегии конкуренции, являясь общеэкономической базой для раскрытия конкурентных преимуществ, не обеспечивают коммерческий успех автоматически. Динамизм и разнообразие рыночных ситуаций осложняет последовательную реализацию стратегических установок. В ходе привязки конкурентных преимуществ к реальным условиям рынка необходимо учитывать изменения спроса, конкурентного окружения и конкурентного статуса предприятия, различные маркетинговые ситуации, дестабилизирующие положение на рынке.

Успех компании в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов:

- внутренние компетенции;
- внешние компетенции;
- динамические способности.

Именно низкие динамические способности, неспособность компании быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями, являются одной из наиболее значимых причин слабой конкурентной позиции российских предприятий. Компания, стремящаяся к лидерству, должна обеспечивать высокий инновационный потенциал во всем: маркетинге, разработке продуктов, управлении взаимоотношениями с клиентами, производстве, логистике, управлении персоналом и т. д.

Под внутренними и внешними компетенциями следует понимать только такие факторы, которые обеспечивают корпорации существенные, пороговые конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами. Как правило, это факторы, для создания которых требуется значительный период времени и опыт работы в определенной отрасли [38, с. 15]. Например, к внутренним компетенциям можно отнести следующие:

- НИОКР (НОУ-ХАУ, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию);

- хорошо отработанные и эффективные бизнес-процессы (управление проектами, управление качеством, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала);

- наличие квалифицированного персонала, который не легко найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

К внешним компетенциям относятся:

- связи с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами и дистрибьюторами);

- возможности лоббирования (связи с органами государственного управления);

- способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой стоимости (связи с финансовыми институтами и инвесторами).

Таким образом, стратегия компании должна быть направлена на усиление и создание внутренних и внешних компетенций, а также развитие динамических способностей предприятия.

Глобализация и новейшие технологии – не единственные факторы, определяющие выбор современной компанией пути развития. Конкуренция все более становится не борьбой ресурсов, а борьбой стратегий. Инвестиции все чаще направляются на создание ключевых компетенций и обеспечение динамических способностей. Все большую роль играет инновационный потенциал, способность создавать более эффективные стратегии, постоянно развивать организацию, обновляя ее структуру и ключевые бизнес процессы в ответ на вызовы внешней среды [29]. Стремление к победе в конкурентной борьбе также предъявляет новые требования к лидерам предприятий: способностям менеджмента устанавливать амбициозные, но достижимые цели, создавать видение будущего организации и делать это видение достоянием всех сотрудников, стимулировать поиск и находить новые нетривиальные решения во всех, без исключения, областях деятельности компании.

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Комплекс конкурентоспособности товара состоит из трех групп элементов: технических, экономических и социально-организационных.

Технические параметры наиболее жесткие. По ним можно судить о назначении товара, его принадлежности к определенному виду (классу) продукции. Это также характеристики, отражающие технико-конструкторские решения. Сюда относятся стандарты, нормы, правила, законодательные акты, определяющие границы изменения технических параметров. Это также и эргономические показатели, отражающие, насколько товар соответствует свойствам человеческого организма и его психики (удобство работы, скорость утомления, степень стыковки человека с машиной).

Экономические параметры представлены величиной затрат на производство товара: его ценой, расходами на транспортировку, установку, ремонт, эксплуатацию и техническое обслуживание, обучение персонала. Вместе все эти расходы образуют цену потребления. Цена потребления, как правило, выше цены продажи. Покупатель делает затраты не только на приобретение товара, но и на его потребление. Наиболее конкурентоспособен не тот товар, за который просят минимальную цену на рынке, а тот, у которого минимальная цена потребления за весь срок его службы у

покупателя.

Социально-организационные параметры – это учет социальной структуры потребителей, национальных особенностей в организации производства, сбыта, рекламы товара [4, с. 78].

Следует отметить, что в отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность предприятия не может быть достигнута в короткий промежуток времени. Конкурентоспособность организации достигается длительной и безупречной работой на рынке. Следовательно, при сравнении и оценке двух предприятий, выпускающих одинаковые товары равного качества, предприятие, работающее более длительный период времени на данном рынке будет иметь конкурентные преимущества перед предприятием только входящим на данный рынок.

Виды конкурентов и используемые ими стратегии

Следует отметить, что в сфере маркетинга принято выделять три вида конкуренции: предметную, видовую и функциональную. Так как конкуренцию в маркетинге принято рассматривать в отношении потребителя, то и различные виды конкуренции соответствуют определенным этапам потребительского выбора. В соответствии с этапами принятия потребителем решения о покупке можно выделить следующие виды конкуренции:

1) Желания-конкуренты.

Этот вид конкуренции связан с тем, что существует множество альтернативных способов вложения потребителем денежных средств;

2) Функциональная конкуренция [18].

Этот вид конкуренции связан с тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить различными способами (существуют альтернативные способы удовлетворения потребности). Функциональная конкуренция возникает при удовлетворении конкретной потребности покупателя разнообразными товарами.

Это базовый уровень изучения конкуренции [8, с. 119].

Это конкуренция альтернатив доминирующих и наиболее эффективных



способов удовлетворения потребности. Видовая конкуренция возникает при удовлетворении потребности покупателя однообразными товарами, различающимися существенными характеристиками (например, автомобили с разной мощностью двигателя). При видовой конкуренции борьба между фирмами-конкурентами может осуществляться более разнообразными методами, чем при предметной конкуренции, так как количество инструментов воздействия на покупателя возрастает – товар обладает новыми характеристиками.

#### 4) Межтоварная (предметная) конкуренция [10, с. 120].

Это конкуренция товаров фирмы между собой. Она конкуренцией по сути не является, а представляет из себя частный случай ассортиментного ряда, целью которого является создать имитацию потребительского выбора. Предметная конкуренция возникает при предложении покупателю практически одинаковых товаров, различающихся, возможно, только качеством. Это наиболее сложный вид конкуренции для производящих и посреднических фирм.

Действительно, товаром называется продукт, оснащенный рыночной атрибутикой (упаковка, товарная марка, средства продвижения). Таким образом, при предметной конкуренции на рынке соперничают между собой товары, полученные из конкретного основного продукта лишь с добавлением различной рыночной атрибутики, либо с различным качеством [15, с. 52].

Если предметная конкуренция более характерна для случаев массовых продаж, то для персональной продажи дорогостоящих товаров, уникальных устройств или при продажах организациям-потребителям чаще всего имеют место видовая и функциональная конкуренции. Данные виды конкуренции позволяют разрабатывать долгосрочные стратегии действия по завоеванию рынка потребителей на конкурентном поле [16, с. 63].

По мнению М. Портера, разработчика матрицы базовых стратегий, для успешного развития компании необходимо следовать одной из трех базовых стратегий (рисунок 1.1), которые различаются друг от друга в зависимости от

широты стратегической цели и вида конкурентного преимущества отрасли [36, с. 109].

		Способ конкуренции	
		Затраты	Уникальность в восприятии клиента
Сфера конкуренции	Весь рынок	Ценовой лидер	Дифференцирование
	Ниша	Фокус на затратах	Фокус на дифференциации

Рисунок 1.1 – Базовые варианты стратегии по М. Портеру

1. Дифференциация – создание такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная.

2. Абсолютное лидерство в издержках – предложение продукта на рынке по минимальной цене за счет наименьших затрат в отрасли на производство продукта и продвижение его на рынок.

3. Фокусирование – сосредоточение на удовлетворении потребностей определенного сегмента рынка:

– либо на основе дифференциации продукта,

– либо на основе предложения наименьших цен в данном сегменте [25, с. 37].

Первый вид конкурентного преимущества: лидерство по затратам (Cost Leadership). Достижение лидерства по затратам означает, что фирма намеревается стать производителем с низкой себестоимостью в своей отрасли. Лидер по затратам должен достигнуть паритета или, по крайней мере, приблизиться к основе дифференциации, даже если он полагается на лидерство по затратам в качестве конкурентного преимущества. Если больше чем одна компания

пытаются достичь лидерства по затратам, это обычно пагубно для отрасли. Часто достигается благодаря экономии от масштаба.

Второй вид конкурентного преимущества: дифференциация (Differentiation). Достижение дифференциации означает, что фирма стремится к тому, чтобы быть уникальной в своей отрасли по ряду параметров, которые высоко ценятся покупателями. Такая компания не может игнорировать свою ситуацию с издержками. Во всех областях, которые не влияют на ее дифференциацию, она должна пытаться снизить затраты; в области дифференциации затраты должны быть, по крайней мере, ниже, чем ценовая премия, которую она получает от покупателей. Области дифференциации могут быть: продукт, дистрибуция, продажи, маркетинг, сервисные услуги, имидж, и т. д.

Третий вид конкурентного преимущества: фокус (Focus) Достижение фокуса означает, что фирма намеревается стать лучшей в сегменте или группе сегментов. Возможны два варианта: фокус на затратах и фокус на дифференциации [21, с. 126].

Помимо этих выделяется еще один вид: застрявший по середине (Stuck in the middle). Обычно характеризуется прибыльностью на уровне ниже среднего в сравнении с отраслью. Хорошие доходы возможны до тех пор, пока отрасль сохраняет высокие темпы роста при высоком уровне рентабельности. Проявление отсутствия выбора. Особенно опасно для тех компаний, которые достигли успеха в определенной нише, и после этого перестали искать возможности в других сферах [5, с. 59].

Анализ конкуренции по Портеру производится согласно модели - товары-заменители, экономические возможности поставщиков и потребителей.

Сила конкуренции со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатели могут предпочесть заменитель. Чем ниже цена заменителей, чем выше качество и дизайн основного товара и чем ниже стоимость переключения, тем более интенсивно давление конкурентных цен со стороны товаров-заменителей. Под стоимостью переключения понимаются суммарные затраты

потребителей на приобретение необходимого дополнительного оснащения (если оно требуется при эксплуатации товара-заменителя), стоимость переобучения, время и издержки на тестирование надежности товара-заменителя, психологические издержки при отказе от устоявшихся привычек и отношений и установлении новых и т.п.) [43, с. 36].

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для потребителя.

Поставщики могут быть более сильны в следующих случаях:

- когда поставщики определенной группы поставщиков начинают занимать ощутимую долю общих затрат и поставщики приобретают возможность поторговаться и влиять на фирмы этой отрасли;
- когда продукция поставщиков дифференцирована настолько, что производителю трудно или дорого перейти от одного поставщика к другому;
- когда покупатели не являются важными клиентами для фирм-поставщиков;
- когда поставщики не вынуждены конкурировать с производителями заменителей в других отраслях;
- когда поставщики представляют собой несколько крупных фирм, не скованных интенсивной конкуренцией;
- когда со стороны одного или большего числа поставщиков существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли-покупателя и т.д. [30, с. 17].

Сильные поставщики могут срезать прибыль в отрасли, потребляющей их продукт (через повышение цен), а также снижает прибыль покупателей посредством ухудшения качества своей продукции.

Потребители вступают в конкуренцию с отраслью, стремясь снизить цены и приобрести товар или услугу более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом. Сила влияния со стороны покупателей больше в следующих условиях:

- когда потребители обладают высокой значимостью, их немного и они покупают товары в большом количестве;

– когда продукция, которую покупает группа потребителей, представляет важную часть затрат или закупок в отрасли производителя;

– когда отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;

– когда товары, предлагаемые на продажу разными производителями, стандартизованы и не дифференцированы, и потребители могут найти альтернативный вариант покупки, причем стоимость перехода к новому продавцу практически равна нулю;

– когда покупаемые товары не являются важной составляющей комплектующих изделий потребителя;

– когда экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектующих у нескольких продавцов;

– когда покупатели хорошо информированы [32].

Предприятие может увеличить свою прибыльность, и рыночную устойчивость путем нахождения таких поставщиков и потребителей, которые относительно слабы в проявлении своей силы.

Все перечисленные силы на рынке взаимосвязаны, изменение одной из них вызывает изменение остальных. Во-первых, предприятия способны воздействовать на каждую из сил посредством собственной стратегии; а, во-вторых, на прибыльность каждой отрасли решающее воздействие оказывает, как прав, всего 1 или 2 силы.

Поэтому при выборе системы необходимо учитывать именно эти определяющие силы и пытаться занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам.

Можно выделить следующие основные направления конкурентной деятельности фирмы:

1) Конкуренция в области рынков сырья за завоевание позиций на ресурсных рынках с целью обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами, перспективными материалами, высококвалифицированными

специалистами, современной техникой и технологией с целью обеспечения более высокой, чем у конкурентов, производительности труда.

В качестве конкурентов предприятия на сырьевых рынках выступают в основном фирмы-производители продуктов-аналогов, использующие в своем производстве аналогичные материальные ресурсы, технологию, трудовые ресурсы;

2) Конкуренция в области сбыта товаров и/или услуг на рынке;

3) Конкуренция между покупателями на сбытовых рынках [48].

В зависимости от интенсивности конкуренции в этой среде фирма прогнозирует цены на те или иные товары, организует свою сбытовую деятельность. В условиях насыщенного рынка конкуренция покупателей уступает место конкуренции продавцов. В связи с этим среди этих трех направлений конкурентной деятельности фирмы наибольший интерес, с точки зрения маркетинга, представляет собой конкуренция продавцов в области сбыта товара и/или услуги на рынке. Два оставшихся направления являются конкуренцией покупателей.

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 [28, с. 212].

Чтобы достичь успеха в современной экономике, фирма должна ориентироваться на своих конкурентов, т. е. избегать их сильных сторон и искать их слабые места, чтобы затем начать маркетинговую атаку на эти слабые места. Фирма совсем не обязательно должна быть самой лучшей в каждой сфере своей деятельности. Можно сфокусировать свои усилия в нескольких сферах, достичь в них отличных результатов, и даже лидерствовать, а в остальных быть «на вторых ролях».

Выбор маркетологами компании конкурентной стратегии определяется

взаимодействием трех факторов:

1. Конкурентной позицией фирмы (является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем или обитателем ниши).

2. Стратегической задачей (стремится ли фирма доминировать на рынке или рассчитывает занять удобную прибыльную нишу).

3. Рыночной ситуацией (Находится ли фирма на раннем этапе роста или в фазе поздней зрелости) [14, с. 6].

Далее рассмотрим конкурентные стратегии для самых разных ситуаций. Филипп Котлер выделил четыре вида конкурентных стратегий, исходя из доли рынка, занимаемой фирмой:

- стратегии лидера рынка;
- стратегии претендента на лидерство;
- стратегии последователя;
- стратегии обитателя ниши [6, с. 196].

Стратегии лидера. Фирма-лидер – это фирма, которая занимает бóльшую долю рынка определенного продукта, доминирует на нем, по сравнению с другими участниками рынка, причем это признают и ее конкуренты. Для того чтобы оставить за собой доминирующее положение, лидеру нужно стремиться к расширению рынка в целом и своего сегмента, находить новых потребителей, снижать цены за счет снижения издержек и т. д. Для такой организации любая стратегия оправдана, если она ведет к увеличению прибыльности, а связанный с ней риск – невелик. Такие компании, обычно, подают пример своим конкурентам, устанавливая и изменяя ценовую политику, расширяя долю рынка и т. д. (Лукойл, Газпром, Coca-cola, IBM, Херох и другие). Но для того, чтобы упрочить свое положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлечению новых потребителей, нахождению новых способов потребления и применения продукции. И чтобы уверенно доминировать – фирма должна находить способы расширения общего спроса, защищать свой сегмент рынка с помощью хорошо спланированных наступательных и оборонительных



действий, и попытаться расширить свою долю рынка. Чтобы всего этого достичь фирма следует следующим стратегиям: расширение рынка; оборонительная стратегии; расширение доли рынка.

Стратегии претендентов на лидерство. Претенденты на лидерство – это агрессивно атакующая лидера и других конкурентов по фронту фирма, использующая все возможные и невозможные стратегии и атаки. Претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, а, следовательно, и цены, производить престижные или необычные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать блистательную рекламную кампанию. Существует множество примеров, когда компания, претендующая на лидерство, выбивала почву из-под ног фаворита и обходила его. (Компания Canon, размеры которой в середине 1970-х гг. составляли лишь одну десятую компании Хerox, сегодня превзошла бывшего лидера по выпуску копировальных аппаратов.). Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении. Для начала претендент должен определить цели стратегии (многие фирмы своей долговременной целью ставят расширение доли рынка) и объект атаки: наступательные стратегии; атакующие стратегии [17].

Стратегии последователей. К ним относятся компании, которые стремятся сохранить свою долю на рынке и обойти все «подводные камни», при этом подражая конкретной «чужой» стратегии. Однако, последователи тоже могут придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличение сегмента рынка. Большинство маркетологов считают, что стратегия последователя (имитация продукта) не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта. (Например: Panasonic редко предлагает рынку принципиально новую продукцию. Чаще всего она копирует изобретения Sony, а затем предлагает товары по более низкой цене, получая высокую прибыль, поскольку экономит на научно-исследовательских разработках и коммуникациях с потребителями.) Правда,

следование за лидером вовсе не подразумевает обычного копирования, – последователь должен вести собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных агрессивных действий конкурентов. Выделяют 4 стратегии последователей: имитатор, двойник, подражатель или приспособленец.

Стратегии для обитателей ниш. Фирма обслуживает небольшие сегменты рынка, и не составляет особой конкуренции крупным фирмам. Ее особенность – это специализация на конкретном товаре/услуге. При том в последнее время этой стратегии стали уделять внимание и большие фирмы. Компания, облюбовавшая определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; она ориентируется на высокую марку прибыли, в то время как компании, действующие на массовых рынках, на большие объемы прибыли. Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых ниш. Стоит заметить, что, оперируя на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание в атмосфере жесткой конкуренции.

## 1.2 Методические аспекты анализа деятельности конкурентов

Для проведения маркетинговых исследований используется информация, которая может выражаться в виде вторичных и первичных данных. Первичные данные – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели. Существует три способа сбора первичных данных: наблюдение, эксперимент, опрос. Вторичные данные – информация, которая уже где-то существует, будучи отобранной для других целей (например, в различных базах данных, изданиях государственных учреждений, в периодике) [37, с. 189].

Исследования обычно начинаются со сбора вторичных данных, так как они обходятся дешевле и более доступны. Сбор вторичных данных занимает меньше времени и обходится гораздо дешевле. Это связано с тем, что интересующая

фирму информация уже была ранее собрана для каких-то других целей и имеется в готовом виде или требует небольших обобщений либо уточнений. Задача в данном случае сводится к определению источников, из которых эту информацию можно почерпнуть. К таким источникам относятся: внутренние источники фирмы, периодическая печать, специализированная литература, различные справочники, сборники коммерческой и деловой информации и т. д. Однако вторичные данные имеют ряд недостатков. Они могут быть неполными, неточными или устаревшими.

Это требует проведения дополнительных мероприятий по сбору новой информации т. е. первичных данных. Обычно для этих целей составляется план сбора информации. В нем находят отражение подходящие способы сбора данных (наблюдение, эксперимент, опрос); орудия исследования (анкеты, специальные приборы); план выборки, включающий решения в отношении объектов опроса, числа лиц, которых необходимо опросить, и методов отбора опрашиваемых; способы установления контактов с целевой аудиторией (по телефону, по почте, на основе личного контакта).

Сбор информации – очень ответственный этап исследования, так как от качества собранных данных зависят его результаты. Методы сбора данных при проведении маркетинговых исследований можно классифицировать на две группы: количественные и качественные. Качественные исследования включают сбор, анализ и интерпретацию данных путем наблюдения за тем, что люди делают и говорят. Наблюдения и выводы носят качественный характер и осуществляются в нестандартизированной форме. Качественные данные могут быть переведены в количественную форму, но этому предшествуют специальные процедуры.

Количественные исследования обычно отождествляют с проведением различных опросов, основанных на использовании структурированных вопросов закрытого типа, на которые отвечает большое число респондентов. Характерными особенностями таких исследований является: четко определенный формат собираемых данных и источники их получения, обработка собранных данных

осуществляется с помощью упорядоченных процедур в основном количественных по своей природе [42, с. 65].

В данном исследовании будет использоваться первичная информация, полученная при структуризованном опросе. На наш взгляд наиболее точные параметры оценки конкурентоспособности могут дать сами потребители.

Внутри компании можно оперировать сколь угодно большим набором этих параметров, однако значимыми с точки зрения конкуренции будут лишь те, которыми потребитель оценивает существующие альтернативы продукта. Опрос заключается в сборе первичной информации путем прямой постановки людям вопросов относительно уровня их знаний, отношений к продукту, предпочтений и покупательского поведения. Опрос может носить структуризованный характер и неструктуризованный характер; в первом случае все опрашиваемые отвечают на одни и те же вопросы, во втором – интервьюер задает вопросы в зависимости от полученных ответов. Таким образом, на первом этапе следует провести пилотный опрос потребителей выяснить эти параметры, а дальше, подобрав адекватную шкалу оценки, провести количественное исследование на репрезентативной выборке.

Как правило, анализ деятельности конкурентов предполагает прохождение определенных этапов.

На первом этапе необходимо провести качественную подготовку к анализу: четко определить своих конкурентов; определить цели конкурентного анализа; опросить потребителей на рынке о том, что они знают о предприятии и его конкурентах, оценить уровень знания и лояльности.

Далее необходимо оценить общий уровень внутриотраслевой конкуренции - определить количество игроков, темп роста рынка, динамику появления товарных групп и новых товаров в отрасли. Данные по приведенным показателям лучше собирать за 3 – 5 лет. Цель – определить тренд и сделать прогнозы будущего положения рынка. Выводы на данном этапе должны быть сделаны относительно интенсивности конкуренции, перспективах ее ужесточения и прогнозах

изменения рынка на ближайшие 3 года.

На основании оценки общего уровня внутриотраслевой конкуренции необходимо построить карту конкурентов, которая поможет выделить тех игроков, которые являются движущими компаниями рынка, определяют правила игры в отрасли и могут стать примером успешных решений и стратегий (рисунок 1.2).

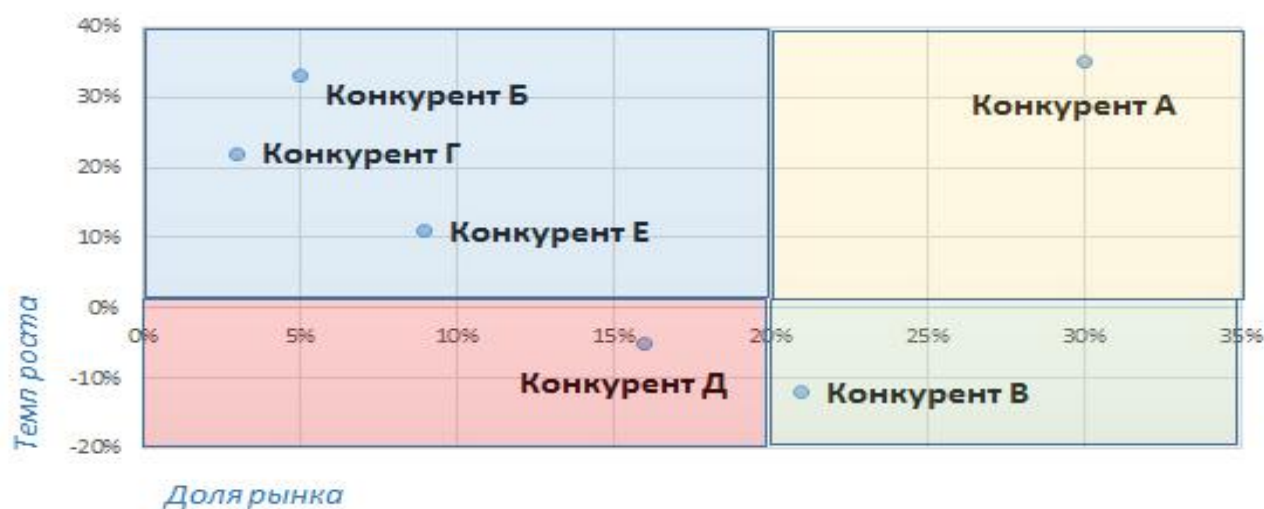


Рисунок 1.2 – Пример карты конкурентов

Построение карты производится на основании данных доли рынка и темпа роста продаж по каждому конкуренту.

На следующем этапе исследования проводится сравнительный анализ портфеля и отдельных продуктов:

1. Определяется портфель конкурентов и сравнение его с портфелем объекта исследования.
2. Определяются хиты продаж конкурентов по каждой товарной категории.
3. Проводится сравнительный анализ каждого «хита» конкурента с товаром объекта исследования с отметкой ключевых свойств продуктов.

Оценку свойств удобнее проводить по 5 – ти бальной шкале, где 0 баллов – отсутствие свойства, а 5 баллов – лучшее предложение на рынке.

Выраженность свойств удобнее всего представить в виде «многоугольника

характеристик товара» (рисунок 1.3).

Далее проводится мониторинг и сравнительный анализ цен конкурентов:

1. Распределение всех конкурентов по основным ценовым сегментам: низко-ценовой, средне-ценовой, высоко-ценовой и премиум сегменты.

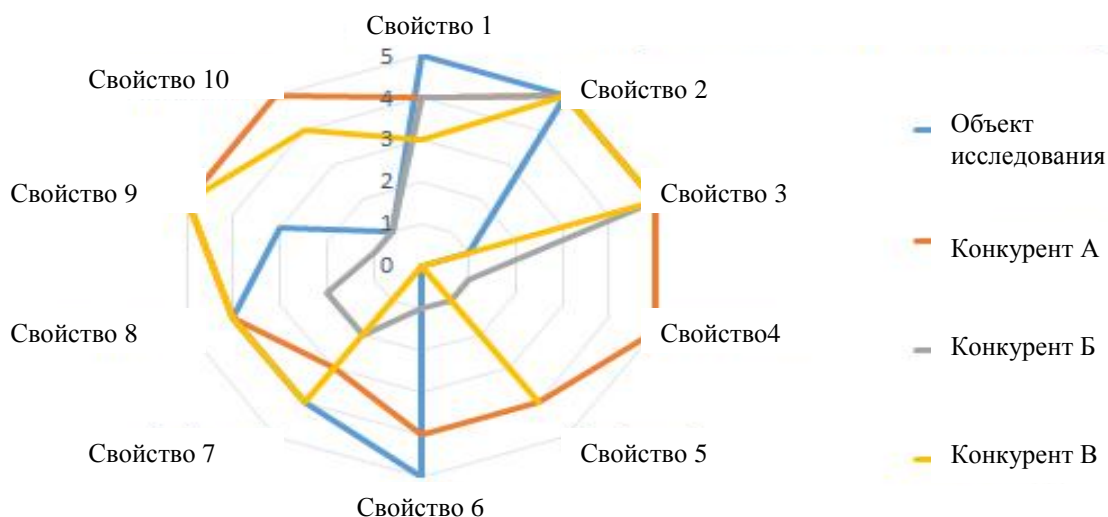


Рисунок 1.3 - Пример многоугольника характеристик товара

2. Выявление крайних ценовых границ конкурентов и основной ценовой диапазон, в котором конкурент ведет свой бизнес: определение самой низкой цены, самой высокой цены и средней цены продаж.

Проведение сравнительного анализа дистрибуции и распределения продукта проводится по следующему алгоритму:

1. Выявление ключевых каналов продаж товаров.
2. Оценка качества выкладки товара субъекта исследования и товаров конкурирующих фирм.
3. Оценка доли полки продуктов.

На этапе определения позиционирования всех игроков на рынке исследуется сложившееся восприятие потребителей, а оно основано практически всегда на следующих критериях: известный – не известный; дорогой–дешевый; качественный – некачественный; специализированный – обычный; прямое назначение продукта или ключевая выгода. Такое восприятие отражается на карте

восприятий (рисунок 1.4).

Также собирается информация об ключевых клеймах (или обещаниях) конкурентов, об известности компании на рынке и уровне лояльности к ней.

Далее проводится оценка методов продвижения и рекламные бюджеты конкурентов. Данная информация требуется для формирования правильной конкурентной и медиа стратегии.



Рисунок 1.4 – Карта восприятий

Следующий этап анализа конкурентов – описание их ключевого потребителя (целевой аудитории) при помощи демографических, поведенческих и психографических критериев сегментирования (например: возраст, доход, размер семьи, критерии выбора продукта и т.д).

Для разработки конкурентных стратегий очень важно понимать технологические возможности конкурентов, их возможности в достижении низкого уровня затрат, доступа к ресурсам, уровень квалификации кадров и финансовые возможности.

Последним этапом конкурентного анализа рынка является составление SWOT анализа.

SWOT анализ включает в себя исследование внешней и внутренней среды



предприятия.

Таким образом, конкуренция – состязательная работа между товаропроизводителями за наиболее выгодные рынки сбыта. Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет изготовителей продукции повышать ее качество, снижать затраты на производство, повышать производительность труда. Конкурентоспособность организации достигается длительной и безупречной работой на рынке. Следовательно, при сравнении и оценке двух предприятий, выпускающих одинаковые товары равного качества, предприятие, работающее более длительный период времени на данном рынке будет иметь конкурентные преимущества перед предприятием только входящим на данный рынок. Комплекс конкурентоспособности товара состоит из трех групп элементов: технических, экономических и социально-организационных.

Конкурентные преимущества есть результат низкой себестоимости продукции, высокой степени дифференциации товаров, разумного сегментирования рынка, внедрения новшеств, быстрого реагирования на потребности рынка. К ним также можно отнести более высокий уровень производительности труда и квалификации производственного, технического, коммерческого персонала; качество и технический уровень производимых изделий; управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающих в экономическом росте.

Целью проведения маркетинговых исследований позиции организации в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных продуктов является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Виды конкурентных стратегий, исходя из доли рынка, занимаемой фирмой: стратегии лидера рынка; стратегии претендента на лидерство; стратегии последователя; стратегии обитателя ниши.

Для проведения маркетинговых исследований используется информация, которая может выражаться в виде вторичных и первичных данных. Проводится оценка общего уровня внутриотраслевой конкуренции, на её основе строится

карта конкурентов; проводится сравнительный анализ портфеля и отдельных продуктов; проводится оценка методов продвижения и рекламные бюджеты конкурентов; проводится определение целевой аудитории; SWOT анализ.

### 1.3 Отечественный и зарубежный опыт анализа стратегии конкурентов

В современных рыночных условиях важнейшими факторами внешней среды предприятий и одними из основных маркетинговых исследований являются конкуренция и конкурентоспособность, которые представляют собой фундаментальные и неотъемлемые атрибуты любой рыночной экономики.

В экономике СССР понятие конкурентоспособности использовалось лишь для товаров, продаваемых на внешних рынках, а внутри страны оперировали понятие экономической эффективности, однако с преобразованием национальной экономики в открытую проблема конкурентоспособности вышла на первый план. Ведь в плановой экономике эффективность определялась планомерной организацией общественного производства и отражала упрощенные принципы хозяйствования того времени, неприемлемые в рыночных условиях – приоритет производства при второстепенном развитии так называемой «непроизводительной» сферы (торговли, финансы, социальная сфера).

В рыночных условиях для организации эффективного управления конкурентоспособностью уже недостаточно только здравого смысла и опыта руководителей, необходимо масштабное привлечение современных средств анализа больших объемов информации, моделирования и компьютеризации процессов управления. Организация управления конкурентоспособностью должна способствовать не только росту финансово-хозяйственной деятельности предприятия и стимулированию экономии всех видов ресурсов на основе их эффективного использования, но и все большему удовлетворению возрастающих потребностей покупателей продукции.

Задача управления конкурентоспособностью одна из основных задач маркетинговых исследований на предприятии. В связи с этим информационное обеспечение управления конкурентоспособностью должно удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к информационному обеспечению маркетинговых исследований и общим принципам проектирования информационной системы предприятия.

Проблема поиска путей совершенствования стратегии управления конкурентоспособностью предприятия в экономической науке и практике многоплановая, требующая системно-целевого подхода и концентрирующаяся, в частности, на разработке аналитических методов исследования конкурентоспособности и организационно-экономических методов, составляющих единый организационно-экономический механизм (ОЭМ) поддержки управления конкурентоспособностью предприятия, который объединяет управленческие, технические и технологические мероприятия ее повышения.

В научной литературе под системой понимается комплекс взаимосвязанных элементов, обладающих общими свойствами и объединенных ради осуществления определенной цели. Системным является тот подход, при котором все связи, элементы, функции и проблемы управления рассматриваются в виде единого целого. Выделение систем осуществляется на основе пяти основных факторов, согласно которым система: обладает общей целью; состоит из взаимосвязанных элементов, образующих ее внутреннюю структуру; имеет наряду с внутренними элементами внешнее окружение, образующее ее ограничения; обладает определенными ресурсами, обеспечивающими её функционирование; возглавляется управляющим центром, обеспечивающим ее движение к намеченной цели.

Таким образом, ОЭМ управления конкурентоспособностью предприятия, а, следовательно, и комплексы соответствующих технических, управленческих и технологических мероприятий должны разрабатываться исходя из целевой

установки на основе целостной системы принципов, в качестве которых целесообразно использовать следующие семь групп принципов.

1. Общесистемные принципы: комплексность – отдельные звенья ОЭМ управления конкурентоспособностью должны быть встроены во все функциональные подразделения предприятия; системность – процесс разработки и реализации ОЭМ управления конкурентоспособностью должен основываться на методологии системного анализа развивающихся систем; динамичность – принимаемые стратегические решения по управлению конкурентоспособностью должны основываться на динамических рядах оценок стратегических возможностей и конкурентных позиций предприятия; непрерывность – работа над стратегией управления конкурентоспособностью должна вестись постоянно, с отслеживанием скачкообразных изменений составляющих ее факторов; оптимальность – управленческий выбор основывается на использовании критериального базиса, отражающего принцип оптимальности, который вытекает из принятой на предприятии системы ценностных установок; конструктивность – ОЭМ должен формулировать стратегии и тактику управления конкурентоспособностью, обосновывать их выбор и вырабатывать пути их реализации.

2. Принципы управления развитием: принципы систем; принципы моделирования; принципы принятия управленческих решений; принцип самоорганизации; принцип синергизма. Для адекватного описания ОЭМ управления конкурентоспособностью необходимо использовать подход на основе самоорганизации и ориентироваться на выполнение основных принципов синергетики как базовой теории самоорганизации.

3. Стратегические принципы (концентрация усилий, баланс рисков, сотрудничество).

4. Принцип информированности и достаточности участников процесса управления.

5. Принцип использования непрерывного мониторинга, предусматривающий постоянное наблюдение и контроль за реализацией и динамикой жизненного цикла процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

6. Принцип обеспечения и поддержания диверсификации стратегий управления конкурентоспособностью предприятия, постоянно отслеживающий и подготавливающий альтернативные варианты стратегий управления.

7. Принцип обратной связи, позволяющий сделать ОЭМ управления конкурентоспособностью адаптивным по отношению к трансформирующейся рыночной среде. Учет этого принципа позволяет провести необходимые структурные, организационные и ресурсные изменения на предприятии, что в конечном итоге может затрагивать его интересы и возможности.

При разработке ОЭМ управления конкурентоспособностью необходимо подходить к нему как к многоаспектной социальной системе. Он должен обеспечивать взаимодействие предприятия через посредство стратегий управления с гетерогенной средой, включающей в себя рыночную, экологическую и социальную составляющие.

#### Вывод по разделу 1.

Конкуренция это состязательная работа между товаропроизводителями за наиболее выгодные рынки сбыта. Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет изготовителей продукции повышать ее качество, снижать затраты на производство, повышать производительность труда. Конкурентоспособность организации достигается длительной и безупречной работой на рынке. На снижение конкурентоспособности организации в современных условиях стран СНГ оказывают влияние следующие факторы: неразвитость рыночной инфраструктуры, неконкурентоспособность многих видов отечественной продукции, изношенность (физическая и моральная) основных фондов. А также относительно высокая ресурсоемкость выпускаемой продукции, убыточность производства продукции, субъективность в ценовой и налоговой

политике, неуправляемость конкурентностью продукции организации со стороны компании, отраслей и регионов, усиление конкурентности со стороны ведущих зарубежных фирм и др.

## 2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОВ ИП ЖУКОВ А.С. НА РЫНКЕ ПРОДАЖИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Жуков А.С.

Сеть магазинов ИП Жуков А.С. занимается продажей бытовой химии, парфюмерии, косметики и товаров для дома с июня 2015г. Именно в это время был открыт первый магазин в ТК «Силуэт» по адресу г. Челябинск, ул. Богдана Хмельницкого, д. 27.

Целью деятельности ИП Жуков А.С. является реализация продукции, уровень качества которой удовлетворяет спрос и требования покупателей, а также расширение рынка сбыта и получение устойчивой прибыли.

С целью характеристики масштабов и объемов деятельности предприятия в рамках данной работы были проанализированы экономические показатели работы ИП Жуков А.С., представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Экономические показатели работы ИП Жуков А.С., руб.

Наименования показателя	2015г	2016г	2017г	Темп роста 2015-2017гг
Выручка от реализации	4634861	4712994	4878186	105,2
Себестоимость реализованной продукции	1782632	1812687	1876221	105,1
Валовая прибыль	2852223	2900306	3001950	105,4
Коммерческие расходы	234891	246370	265273	112,9
Прибыль / убыток (-) от реализации	2617335	2553937	2736682	104,6
Операционные расходы	155683	163326	173001	111,1
Прибыль / убыток(-) до	2431658	2490611	2533783	104,2

налогообложения				
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	729491	747184	760132	104,2
Чистая прибыль / убыток(-)	1702152	1743436	1773653	104,2

\*Источник: финансовые отчёты ИП Жуков А.С. за 2015-2017гг

Колебания таких показателей как выручка от реализации и доля чистой прибыли, отображенных в таблице, не существенны. Динамика экономических показателей деятельности предприятия, говорит об его устойчивом положении и предполагает дальнейший экономический рост.

Чтобы деятельность предприятия считалась эффективной, необходимо выполнение следующего условия: темпы роста прибыли > темпы роста выручки > темпы роста затрат. В нашем же случае темпы роста составили отношение  $105,4\% > 105,2\% > 105,1\%$ , т.е. на всем анализируемом промежутке времени необходимое для эффективной работы предприятия соотношение темпов роста выполняется. Учитывая незначительную разницу в темпах роста рассматриваемых показателей, видится необходимость повышения выручки и прибыли предприятия, т.к. значительное снижение себестоимости не может быть достигнуто на уровне набережночелнинского магазина, учитывая большую долю в себестоимости товаров закупочной цены, а также централизованного определения поставщиков.

Для выявления потенциала увеличения выручки проведён анализ объёмов продаж, представленный в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Объемы продаж ИП Жуков А.С. по видам продукции  
июль-сентябрь 2017г.

Тип продукции	Июль		Август		сентябрь	
	Сумма руб.	%	Сумма руб.	%	Сумма руб.	%
Стиральные порошки, мыло и моющие средства	86338	25,0	91769	27,8	85261	26,0
Средства личной гигиены	40974	11,9	43103	13,1	44161	13,5
Крема, лосьоны,	78046	22,6	63960	19,4	56099	17,1



декоративная косметика						
Шампуни и бальзамы	28323	8,2	29199	8,8	28498	8,7

## Окончание таблицы 2.2

Тип продукции	Июль		Август		сентябрь	
	Сумма руб.	%	Сумма руб.	%	Сумма руб.	%
Чулочно – носочные изделия и текстиль	25630	7,4	28658	8,7	25982	7,9
Посуда	33530	9,7	29504	8,9	36910	11,3
Чистящие Средства	19316	5,6	18724	5,7	18814	5,7
Хозяйственные товары	33169	9,6	25028	7,6	32157	9,8
Итого	345326	100	329945	100	327882	100,0

\*Источник: финансовые отчёты ИП Жуков А.С. за 9 месяцев 2017гг

Существенную долю в обороте продаж составляет продажа стиральных порошков, мыла и моющих средств (25% в июле и 26% в августе); продажа кремов, лосьонов, декоративной косметики 22,6% в июле и 17,1% в августе, т.е. наблюдается снижение продаж данной группы товаров. Наименьшую долю продаж составляют чулочно – носочные изделия и текстиль. Товары предприятия представлены ста пятьюдесятью наименованиями, ассортимент гармоничен и делится на несколько товарных групп.

Организационная структура предприятия – пакет взаимных договоренностей о разделении задач и полномочий внутри предприятия между его элементами. Организационная структура ИП Жуков А.С. (рисунок 2.1).

Между подразделениями предприятия присутствуют как вертикальные (связи руководства и подчинения – цепь от директора к начальникам отделов), так и горизонтальные (связи коопераций равноправных элементов – связи между начальниками отделов) связи.

Численность персонала на 01.01.2018 составило 8 человек.

Поставщиками сети магазинов ИП Жуков А.С. являются крупнейшие оптовые фирмы города. Это партнеры известных российских и зарубежных фирм – производителей, таких как «Procter & Gamble», «Концерн - Калина», «Henkel», «Schwarzkopf» и др. Часть продукции компания закупает напрямую у

производителей, например, губки для посуды – у ТД «НХК» (торговая марка «Чистюля») и т.д. ИП Жуков А.С. является партнером этих фирм – производителей в проведении различных рекламных акций, что подтверждает высокий авторитет компании среди торговых фирм города.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ИП Жуков А.С.

Конкурентами сети магазинов ИП Жуков А.С. по продаже недорогих хозяйственных товаров являются крупные торговые центры города («Косметичка», «Лента», «Магнит-Косметик» и т.д.), магазины «Альпари», «Оптима» и др.

Ассортимент магазинов ИП Жуков А.С. насчитывает более 2000 наименований: моющие и чистящие средства, средства ухода за волосами и телом, средства личной гигиены, бумажные изделия, декоративная косметика, туалетная вода, канцтовары, колготки и носки, продовольственные товары, хозяйственные товары, посуда, товары сезонного и акционного ассортимента.

В магазинах ИП Жуков А.С. принята следующая классификация товаров:

- по категориям (подкатегориям) (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Классификация товаров по категориям

Категории	Подкатегории
Стиральные порошки	Для ручной стирки, для автоматов, детские, для шерстяных изделий, для цветной ткани
Шампуни и бальзамы	Шампуни, 2 в 1, бальзамы – ополаскиватели, лечебные средства
Зубные щетки	Мягкие, средние, жесткие
Мыло	Хозяйственное, туалетное, жидкое
Чистящие средства	Чистящие порошки, крема, гели, жидкости. Специальные чистящие средства (полироль для мебели, средства для стекол, для канализации, от накипи и т.д.)
Средства для Бритья	Для бритья, после бритья
Средства личной гигиены	Туалетная бумага, салфетки, ватные палочки, ватные диски, влажные салфетки и т.д.
Подарочные Наборы	Мужские, женские, детские, для всей семьи
Крема, лосьоны	Крема для лица, для тела, для рук, солнцезащитные, лосьоны для лица и т.д.
Дезодоранты	Спрей, стик, шариковые дезодоранты
Декоративная косметика	Наборы, помады, лаки для ногтей, тени, туши, пудры, румяна, карандаши
Лампы	Энергосберегающие, накаливания (по мощности и размеру цоколя)
Чулочно – носочные изделия	Колготки, чулки, носки
Текстиль	Кухонные комплекты, скатерти, полотенце
Посуда	Металлическая, стеклянная, пластиковая
Хозяйственные товары	Кухня, ванна, средства для ремонта, цветоводство, уход за обувью, одеждой, инсектициды
Освежители воздуха	Аэрозоль, гелиевые, механические, электрические

Категория – группа товаров, объединенная по назначению.

Каждая категория товара подразделяется на подкатеорию в зависимости от назначения, материала изготовления, способа применения.

- по фирме – производителю (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Классификация товаров по фирме-производителю

«Procter & Gamble» (Ariel, Tide, Миф, Pantene, Shantu, Pampers, Ace, Lenor, и т.д.)	«Нефис – Косметикс» (Лесная полянка, Vimax, AOS, Sorti)
Концерн «Калина» (Чистая линия, Черный жемчуг, Дракоша)	«Первое решение» (Рецепты бабушки Агафьи, Домашние рецепты)
«Schwarzkopf» (Shauma, Fa, Taft, Palette)	«Арнест» (Прелесть)
«Henkel» (Persil, Losk, Pril, Дени, Bref, Vernel)	«Аист» (Аистенок, Санокс)

- по торговым маркам. Торговая марка – это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт или дифференцировать его от продуктов конкурентов.

Торговая марка (бренд) – серия товаров, объединенная общим названием, причем один бренд может находиться в разных категориях. («Чистая линия» - шампуни, крема, гели для душа и т.д.) (таблица 2.5).

- по ценовым группам. В каждой категории можно выделить три – четыре группы товаров значительно различающихся между собой по цене. Например, в категории «Стиральные порошки» - Ariel относится к 1 – ой ценовой группе, Losk - ко 2 – ой, Dosia – к 3 – ей, Пемос – к 4 – ой.

Таблица 2.5 – Бренды – лидеры в своих категориях

Категория товаров	Бренды – лидеры
Стиральный порошок	1-«Tide», 2-«Миф», 3-«Ariel», 4-«Losk»
Шампуни	1-«Pantene», 2-«Head&Shoulders», 3-«Gliss kur», 4-«Fructis»
Зубные пасты	1-«Colgate», 2-«Blend – a – med», 3-«32 норма», 4-«Splat»
Мыло брусковое туалетное	1-«Duru», 2-«Fax», 3-«Dove», 4-«Camay»
Гели для душа	1-Palmolive», 2-«Nivea», 3-«Camay»
Чистящие средства	1-Domestos», 2-«Пемолукс», 3-«Mr Proper», 4-«Comet»
Дезодоранты женские	1-«Rexona», 2-«Lady Speed Stick», 3-«Secret»
Дезодоранты мужские	1-«Old Spice», 2-«Axe», 3-«Gillette»

Практически ежедневно в магазины поставляется товар от поставщиков. Выкладка товаров осуществляется строго в соответствии с планограммами.

Планограмма – план, схема выкладки определенного товара на конкретном торговом оборудовании магазина. На каждую категорию товаров сформирована соответствующая планограмма (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Планограмма выкладки геля для душа, жидкого мыла

«Timotei», «Lactimilk»	«Красная линия», «Organic»	«Термальная линия»	«Ромашковая серия»
«Adidas»	«Fa»	«Fa»	«Samay»
«Dove»	«Palmolive»	«Palmolive»	«Duru», «Чистая линия»
«Nivea»	«Nivea»	«Nivea»	«Nivea»
«Красная линия»	«Красная линия»	«Чистая линия»	«Absolute»
«Лактацид»	«Аптечка Агафьи»	«Nivea», «Palmolive»	«Бархатные ручки»
«Aura»	«Exotic travel»	«Lactimilk»	«Рецепты бабушки Агафьи»
Соль для ванн в коробке			
Пена для ванн	Пена для ванн	Соль для ванн	Соль для ванн

В магазинах ИП Жуков А.С. применяются следующие виды выкладки:

- горизонтальная выкладка – размещение товара одной группы (подгруппы, бренда, упаковки) по всей длине оборудования
- вертикальная выкладка – размещение товара одной группы (подгруппы, бренда, упаковки) по всей высоты торгового оборудования
- блочная выкладка – комбинация вертикальной и горизонтальной выкладки

В магазинах ИП Жуков А.С. как способ продвижения товаров используются различные рекламные акции, благодаря которым покупателям предоставляется возможность делать выгодные покупки или получать подарки. Целью рекламных акций является не только увеличение продаж определенных видов товара, но и поддержание интереса покупателей к магазинам, привлечение новых покупателей.

Классификация акций:

- акция «Товар недели». Ежеженедельно на несколько товаров существенно снижается цена, которая действительна в течение недели. Покупателям выгодно приобрести товар во время акции, т.к. по окончании акции цена становится прежней.

- акции компаний – производителей. Как правило, это временное снижение цены на отдельные товары, либо подарок за покупку какого – то товара. Часто акции проводятся при появлении нового товара или изменения в упаковке, свойствах товара.

- акции, предложенные компанией ИП Жуков А.С.. Снижение цены, подарок за покупку или розыгрыш призов при покупке ряда товаров.

Товарный ассортимент в магазинах расширяется за счет введения новых товаров.

Таким образом, сеть магазинов ИП Жуков А.С. занимается продажей бытовой химии, парфюмерии, косметики и товаров для дома. Целью деятельности ИП Жуков А.С. является реализация продукции, уровень качества которой удовлетворяет спрос и требования покупателей, а также расширение рынка сбыта и получение устойчивой прибыли. Среднедневной товарооборот ежегодно увеличивается. В основу структуры управления положена смешанная система управления организацией, в которой сочетается линейная и функциональная системы. Конкурентами сети магазинов ИП Жуков А.С. являются крупные торговые точки района, магазины ИП Нехорошкова А.В., «Косметичка», «Магнит-Косметик» и др. Товарный ассортимент в магазинах расширяется за счет введения новых товаров.

## 2.2 Оценка стратегий конкурентов ИП Жуков А.С.

ИП Жуков А.С. работает на рынке продажи товаров для дома с 2015 года. На данном рынке характерна высокая степень конкуренции. На данный момент конкурентами ИП Жуков А.С. являются:

1. ИП Нехорошкова А.В. работает с 2006 года. Имеет широкий ассортимент по невысоким ценам не только товаров для дома, но и других товарных наименований, что и привлекает многих покупателей.

2. ООО «Косметичка» – федеральная торговая сеть, реализующая наравне с товарами для дома другие промышленные товары. Расположены во всех районах города.

3. АО «Тандер» (Магнит-косметик) – федеральная торговая сеть, делающая ставку на низкие цены. Магазины расположены вблизи основных жилых массивов.

Для определения доли рынка ИП Жуков А.С. проведено исследование: полевое - опрос работников магазинов-конкурентов, прохожие вблизи магазинов; кабинетное – исследование сайтов г. Челябинск, магазинов.

Опрос работников магазинов-конкурентов показал, что в день их магазины посещают: ИП Жуков А.С. - от 200 до 250 человек; ИП Нехорошкова А.В. – от 300 до 350 человек; «Косметичка» – от 300 до 350 человек; «Магнит-косметик» – от 800 до 1100 человек. В шаговой доступности от магазинов были опрошены прохожие, которым был задан вопрос «Посещаете ли Вы магазины, торгующие товарами для дома?». Возрастная структура потребителей магазинов из исследуемой выборки представлена на рисунке 2.2.

Таким образом, потенциальными покупателями исследуемых магазинов являются мужчины и женщины в возрасте от 29 до 45 лет.

Автором было проведено интервьюирование людей 29-45 лет вблизи магазинов по вопросам, представленным в Приложении Б.

По результатам интервью систематизированы ответы респондентов, представленные в таблице 2.7. Согласно данным таблицы, посещают магазины для покупки хозяйственных товаров 100% опрошенных. Потенциал развития рынка является достаточно значимым для 84% респондентов, а посещают магазины 100%.



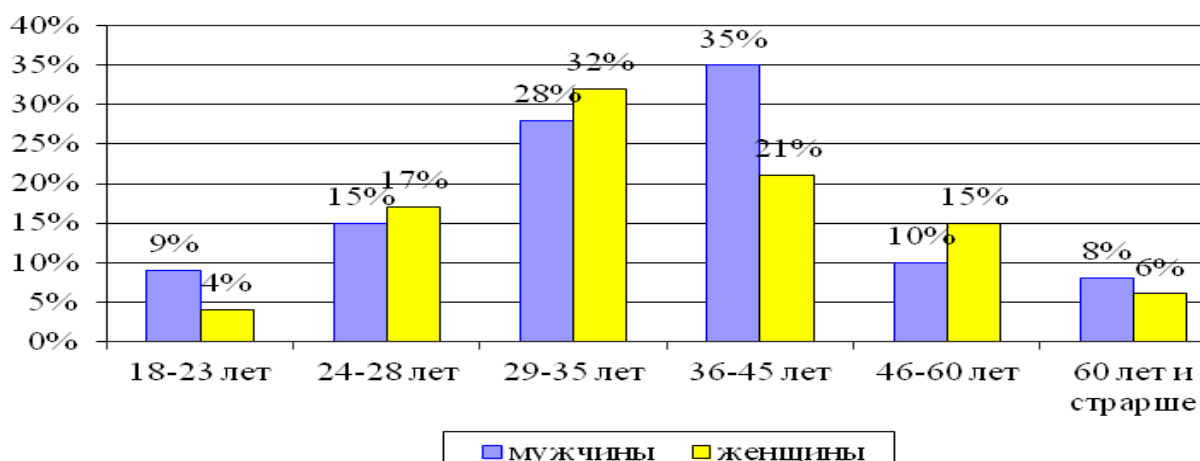


Рисунок 2.2 – Возрастная структура потребителей магазинов, торгующих товарами для дома\*

\*Собственное исследование автора

Таблица 2.7 – Итоги опроса потенциальных клиентов магазинов-конкурентов

Показатель	Доля респондентов, давшая положительный ответ, %
Являются сторонниками применения бытовой химии в своём доме	84
Посещают магазины, торгующие хозяйственными товарами	100
Из них:	
Посещают магазины до 1 раза в месяц	41
Посещают магазины от 1 до 3 раз в месяц	33
Посещают магазины более 3 раз в месяц	26
Средняя стоимость посещения (руб)	400
Для покупки хозяйственных товаров::	
Посещают ИП Жуков А.С.	26
Посещают «Косметичка»	31
Посещают «Магнит-Косметик»	16
Посещают ИП Нехорошкова А.В.	12
Посещают другие	15

\*Собственное исследование автора

Кроме того, определены доли рынка магазинов – конкурентов, представленные на рисунке 2.3.

Из данных, показанных на рисунке, видно, что ИП Жуков А.С. занимает вторую позицию на рынке хозяйственных товаров – 26%. Лидером является

«Косметичка» (31%); наименьшая доля на рынке принадлежит ИП Нехорошкова А.В. (12%). Таким образом, Согласно рисунку, ИП Жуков А.С. занимает среднюю позицию.

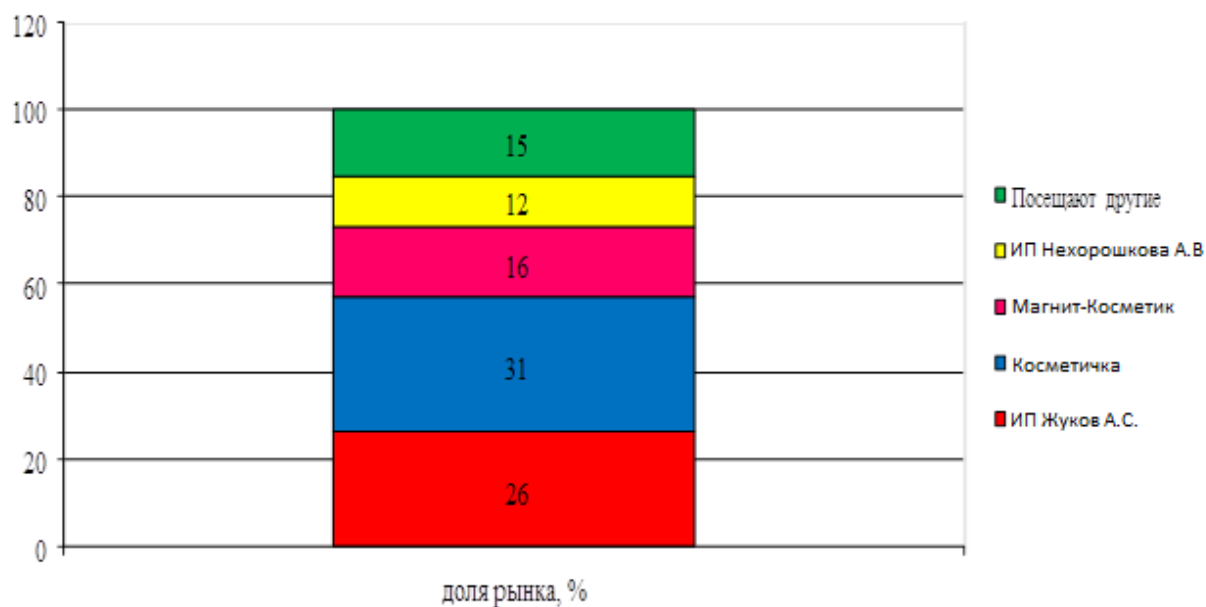


Рисунок 2.3 – Доля рынка магазинов-конкурентов, %\*

\*Собственное исследование автора

Для оценки конкурентных позиций предприятий-конкурентов была разработана анкета (см. Приложение А), согласно которой в октябре 2017 г. были опрошены сотрудники магазинов-конкурентов. В качестве источника информации выступили менеджеры исследуемых предприятий. Анкета включала два блока: «паспортичку», т.е. вопросы, характеризующие само предприятие и блок, посвященный основным показателям его деятельности.

В таблице 2.8 представлены данные «паспортички».

Таблица 2.8 – Характеристики предприятий-конкурентов

Показатель	Жуков А.С.	Нехорошкова А.В.	Магнит-Косметик	Косметичка
Организационно-правовая форма	ИП	ИП	АО	ООО
Год основания	2015	2006	1993	2011

## Окончание таблицы 2.8

Показатель	Жуков А.С.	Нехорошкова А.В.	Магнит-Косметик	Косметичка
Численность персонала	8	4	36 000	22 500

Итак, на рынке продажи хозяйственных товаров Челябинска существует достаточно жесткая конкуренция. Менее напряженная ситуация наблюдается в таких направлениях, как ремонт, продажа косметики и посуды. Более напряжённая – продажа моющих и чистящих средств, предметов личной гигиены. В тоже время необходимо отметить то, что все предложения предприятий одинаковы, среди них нет эксклюзивного предложения.

Однако отмечено то, что пробелом в работе предприятий является обеспечение информированности потенциальных клиентов о существующих предложениях. Так на вопрос «Считаете ли вы, что жители города обладают полной информацией о предложениях вашей фирмы?», «да» ответили 25% экспертов, «скорее да, чем нет» - 42%, «скорее нет, чем да» - 33%.

Таким образом, многие предприятия открыто заявляют о том, что клиенты недостаточно знакомы с их деятельностью.

Рекламу своих торговых услуг предприятия осуществляют в основном посредством печатных средств массовой информации. Следует отметить, что использование предприятиями только печатных средств информации уже не является достаточным для продвижения своего предприятия. Только два предприятия имеют собственные полноценные сайты,

Что касается других инструментов стимулирования сбыта, то из 5 опрошенных 2 предприятия используют постоянную систему скидок («Магнит-Косметик», «Косметичка», ИП Жуков А.С.).

Итак, в ходе исследования были определены основные показатели, характеризующие деятельность предприятий: объем клиентского потока, виды

предоставляемых услуг, виды предложений, уровень обслуживания, рекламно-информационная деятельность.

Для более конкретного и наглядного выявления конкурентных позиций был использован метод построения карт стратегических групп. Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым подходом к конкуренции и одинаковым положением на рынке.

Специфика рынка предполагает наличие обязательных показателей, по которым можно оценить сильные и слабые стороны предприятий. Данные показатели были выделены автором работы по: местоположению; уровню цен; обслуживающему персоналу; скорости обслуживания; комплексности обслуживания; удобству помещения для клиента.

Оценка по этим критериям выставлена с помощью опроса потребителей непосредственно рядом с предприятиями. Были опрошены случайные люди, идущие в торговую точку. В опросе приняло участие 40 человек. Вопросы проводимого опроса представлены в приложении В.

Карта стратегической группы составлена путем нанесения по горизонтали и по вертикали двух переменных величин – основные направления деятельности предприятия, доминирующий вид деятельности, класс обслуживания. Была построена карта стратегических групп по такому показателю, как «класс обслуживания», представленная в таблице 2.9.

Самыми многочисленными является стратегическая группа «класс обслуживания среднего уровня». ИП Жуков А.С. имеет наибольшее количество позиций с высоким уровнем обслуживания – 3 позиции из 5. Магнит-Косметик и Косметичка находятся в примерно одинаковой стратегической позиции – средней; ИП Нехорошкова А.В. в основном занимает позицию «низкий» - 3 из 5. Косметичка охарактеризован, как магазин с неудовлетворительным расположением.

Таблица 2.9 – Карта стратегических групп (доминирующий вид деятельности - класс обслуживания)

Доминирующий вид деятельности	Класс обслуживания		
	Низкий	Средний	Высокий
Расположение магазина	Косметичка	ИП Нехорошкова А.В.	ИП Жуков А.С. Магнит-Косметик
Уровень помощи персонала	ИП Нехорошкова А.В.	Косметичка ИП Жуков А.С.	Магнит-Косметик
Расположение товаров		ИП Нехорошкова А.В. Магнит-Косметик	ИП Жуков А.С. Косметичка
Удобство и выгодность платежей	ИП Нехорошкова А.В.	Косметичка Магнит-Косметик	ИП Жуков А.С.
Выгодность покупок	ИП Нехорошкова А.В.	Магнит-Косметик ИП Жуков А.С. Косметичка	

Данные, полученные в различных фирмах, оказались весьма похожими, что еще раз свидетельствует о сходном положении предприятий на рынке.

Результаты вопроса на знание предприятий Metallургического района г. Челябинска отображены на рисунке 2.4.

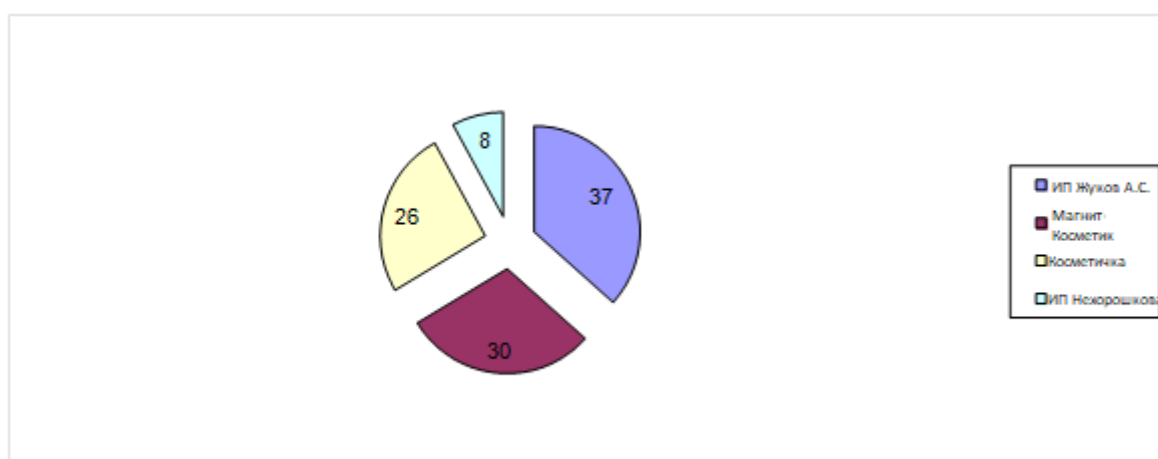


Рисунок 2.4 – Уровень узнаваемости исследуемых предприятий, %

Как видно из рисунка 2.4, опрос на знание исследуемых предприятий показал, что самым известным на поверхности сознания респондентов является ИП Жуков А.С. (37%), второе место по уровню спонтанной известности занимает «Магнит-Косметик» (30%), несколько уступает «Косметичка» (26%), ИП Нехорошкова А.В. находится на последнем месте по данному критерию. На вопрос о посещении, ответы распределились следующим образом: «Магнит-Косметик» - 41%, ИП Жуков А.С. – 39%, «Косметичка»- 36%, ИП Нехорошкова А.В. - 27%.

Таким образом, проанализировав конкурентную среду, было определено, что на рынке 3 основных игрока (ИП Жуков А.С., Магнит-Косметик, Косметичка); два лидера: ИП Жуков А.С. и «Косметичка», которые вероятнее всего, будут стремиться заполнить существующий разрыв между текущей емкостью рынка и потенциальной своими торговыми услугами и товарами.

Для ИП Жуков А.С. ситуация такова, лидер на рынке – «Косметичка». Он более известен и посещаем, имеет наименьшие цены на товары. Но ИП Жуков А.С. выигрывает у лидера по важному для потребителя критерию, как месторасположение. Основное конкурентное преимущество «Косметичка» перед ИП Жуков А.С. заключается в уровне обслуживания, разнообразии товаров, цене. ИП Нехорошкова А.В. наиболее слабый конкурент.

## 2.3 Оценка преимуществ и недостатков ИП Жуков А.С.

### на конкурентном рынке

Оценка преимуществ и недостатков ИП Жуков А.С. на конкурентном рынке проведена в несколько этапов.

Согласно исследованию, проведенному в параграфе 2.2, основными конкурентами ИП Жуков А.С. являются ООО ИП Нехорошкова А.В.; АО «Тендер» (супермаркет «Магнит-Косметик»); ООО «Косметичка» (сеть магазинов «Косметичка»).

На основании оценки общего уровня внутриотраслевой конкуренции

построена карта конкурентов, которая поможет выделить тех игроков, которые являются движущими компаниями рынка, определяют правила игры в отрасли и могут стать примером успешных решений и стратегий (рисунок 2.5).

Наиболее влиятельными на рынке продаж хозяйственных товаров являются «Косметичка» и ИП Жуков А.С. – у них наиболее высокая доля рынка и средний среди конкурентов рост продаж. Наиболее высокий рост продаж у магазина «Магнит-Косметик», но у данного конкурента за 3 года снизилась доля рынка. Наиболее высокий темп прироста доли рынка у ИП Нехорошкова А.В. (26%) при среднем росте продаж (5%), но доля рынка данного конкурента значительно менее доли рынка лидеров (на 19% ниже доли рынка Косметичка и на 14% ниже доли рынка «ИП Жуков А.С.»). Таким образом, лидером, согласно карты конкурентов является Косметичка, незначительно отстает ИП Жуков А.С. – и по доле рынка на 5% и темпу роста продаж на 1%.

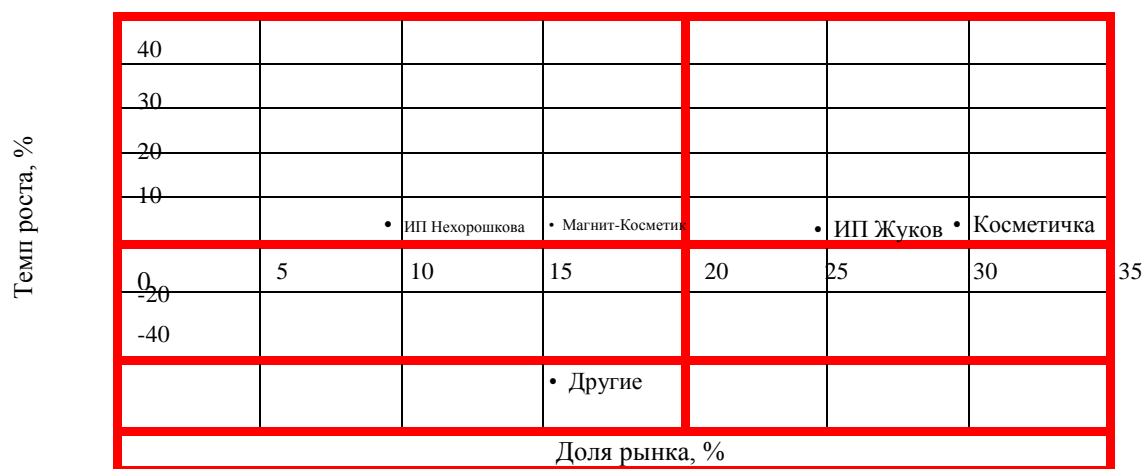


Рисунок 2.5 – Карта конкурентов

На следующем этапе исследования проводится сравнительный анализ портфеля и отдельных продуктов.

Для этого были проанализированы основные показатели деятельности фирм, полученные из анкет (см. Приложение Б). Одним из важнейших показателей деятельности торговых предприятий является поток обслуживаемых клиентов. В ходе анкетного опроса предполагалось получить данные об объеме клиентского

потока, проходящего через предприятия в течение года. Для этого весь клиентский поток был разделен на 5 видов: моющие средства, чистящие средства, предметы личной гигиены, косметика, посуда.

Результаты данного исследования приведены в таблице 2.10. в виде матрицы видов товаров предприятий.

По вертикали матрицы расположены предприятия, по горизонтали – основные виды товаров. Самая последняя правая колонка содержит оценку предприятия по видам его предложений, последняя нижняя колонка - оценку реализации конкретного вида предложений на рынке. Оценкой предприятия является отношение числа предлагаемых видов предложений к числу всех видов предложений в матрице. Оценка применимости предложения на рынке определяется отношением наличия предложения в количественном выражении в предложении всех предприятий к их общему числу, входящему в матрицу. Наилучшим показателем считается 1, наихудшим - 0.

Таблица 2.10 – Матрица видов товаров предприятий г. Челябинск  
(Металлургический район)

Предприятие	Вид деятельности					Оценка
	Моющие средства	Чистящие средства	Предметы личной гигиены	Косметика	Посуда	
ИП Жуков А.С.	+	+	+	+	+	1
Косметичка	+	+	+	+		0,8
Магнит-Косметик	+	+	+	+	+	1



Окончание таблицы 2.10

Предприятие	Вид деятельности					Оценка
	Моющие средства	Чистящие средства	Предметы личной гигиены	Косметика	Посуда	
ИП Нехорошкова А.В.	+	+	+			0,6
оценка	1	1	0,8	0,6	1	0,9

Наивысший показатель по количеству видов товаров имеют фирмы ИП Жуков А.С., Магнит-Косметик (первое место).

Оценка свойств проведена по 5-ти бальной шкале, где 0 баллов - отсутствие свойства, а 5 баллов - лучшее предложение на рынке.

На вопрос о критериях выбора предприятия, ответы респондентов распределились по убывающей так: ассортимент, цена, местоположение, уровень обслуживания, комплексность обслуживания. В основном потребители делают выбор, исходя из предпочтений ассортимента и цены. По данным критериям проведена оценка предприятий по пятибалльной шкале, данные представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Удовлетворённость потребителей деятельностью предприятия по свойствам

магазин	критерий					Средняя оценка общая
	Ассортиментный ряд	Цена	Месторасположение	Уровень обслуживания	Комплексность обслуживания	
ИП Жуков А.С.	4,1	3,2	4,9	3,4	3,8	3,8
ИП Нехорошкова А.В.	3,6	2,9	3,1	3,5	2,9	3,2
«Косметичка»	4,1	3,9	3,8	2,7	3,1	3,6

Окончание таблицы 2.11

магазин	критерий					Средняя оценка общая
	Ассортиментный ряд	Цена	Месторасположение	Уровень обслуживания	Комплексность обслуживания	
«Магнит-Косметик»	4,9	4,2	3,1	4,9	4,9	4,4
Средняя оценка	4,2	3,3	3,7	3,9	3,7	3,8

Исходя из данных таблицы, лидером на рынке по всем показателям, по мнению потребителей, является «Магнит-Косметик» (оценка 4,4 при средней оценке 3,8). Вторую позицию в данном рейтинге занимает ИП Жуков А.С. (оценка 3,8). «Косметичка» занимает третью позицию с оценкой 3,6. Последнюю позицию занимает и ИП Нехорошкова А.В. (оценка 3,1).

Выраженность свойств представлена в виде «многоугольника характеристик товара» (рисунок 2.6).

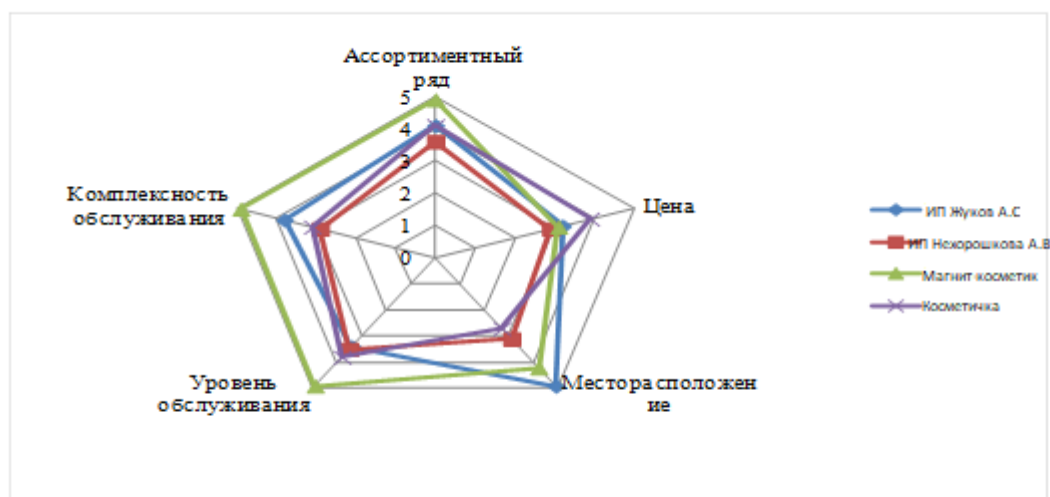


Рисунок 2.6 – Многоугольник характеристик конкурентов

Наиболее выгодные позиции по сравнению с остальными предприятиями ИП Жуков А.С. имеет по критериям: месторасположения и ассортиментный ряд. Наиболее невыгодное положение по уровню обслуживания и цене (оценка 3,2 и 3,4 соответственно при средней оценке 4,1). Сильный конкурент «Магнит-Косметик» имеет сильные позиции по всем критериям, кроме цены. Как видно из рисунка, по ценам товар, реализуемый ИП Жуков А.С. является конкурентоспособным, но отстает от лидера по данному свойству («Косметичка»), из чего можно сделать вывод, что ценовая политика исследуемого предприятия является недостаточно оптимальной.

Уровень цен по видам товаров предприятий-конкурентов представлен в таблице 2.12.

По всем исследованным позициям цена ниже средней по району в 70% товаров (7 из 10 исследованных товара). Наименее конкурентоспособным по критерию «цена» является «Магнит-Косметик» – 50% исследованных товаров (5 из 10) имеет цену выше средней по району. Наиболее конкурентным является «Косметичка» – 100% товаров имеют цену ниже общерайонной.

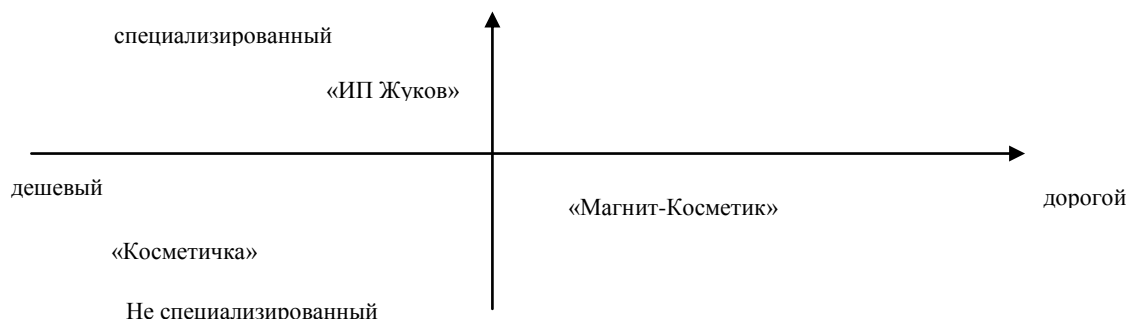
Таблица 2.12 – Уровень цен по видам товаров предприятий-конкурентов, тыс.руб

Наименование товара	Цены			
	ИП Жуков А.С.	«Магнит-Косметик»	«Косметичка»	Средняя цена по городу
Шампунь «Пантин Прови»	110	112	94	104
Стиральный порошок «Ариэль»	245	245	247	248,5
Зубная паста «Жемчуг»	29	29,5	29,1	31,2
Чистящее средство «Комет»	19	19,2	16,5	17,9
Мыло «Сейфгард»	20	25	21	23
Тушь для ресниц	70,3	73	72	75
Гель для душа «Нивея»	83,5	96	84	87
Набор стаканов	99	106	101	110
Полотенце кухонное	36,2	48	36,4	42,35

На этапе определения позиционирования всех игроков на рынке проведено

отражение их характеристик на карте восприятий (рисунок 2.8).

Рисунок 2.8 – Карта восприятий



Далее проведена оценка использования ATL-программ (продвижение посредством СМИ, наружной рекламы и т.д.) и VTL-программ (стимулирование сбыта). Для оценки данных программ были опрошены менеджеры основных конкурентов (ИП Жуков А.С., «Косметичка» и «Магнит-Косметик») по данным которых была составлена таблица 2.13.

Таблица 2.13 – Наличие ATL и VTL-программ у конкурентов

Наименование товара	ИП Жуков А.С.	«Магнит-Косметик»	«Косметичка»	Отклонение у ИП Жуков А.С.
ATL -программа				
Телевидение		+	+	V
Интернет	+	+	+	
Наружная реклама	+	+	+	
Пресса	+	+	+	
VTL-программа				V
Наличие акций	+	+	+	
Наличие бонусных программ		+	+	V
Наличие программ лояльности	+	+	+	

Согласно данным таблицы, ИП Жуков А.С. в отличие от основных конкурентов не использует такие VTL-программы, телевидение, бонусные

программы. Последним этапом конкурентного анализа рынка явилось составление SWOT-анализа (см. Приложение Г). Согласно данным Приложения Г, слабой стороной конкурентной стратегии ИП Жуков А.С. является неэффективная ценовая политика.

Для выявления причин низкой эффективности ценовой политики проведенная её экспертная оценка. В качестве экспертов были привлечены 2 продавца из отдела ИП Жуков А.С. Средние данные сотрудников приведены в таблице 2.14.

Продавцы оценивали каждый показатель ценовой политики ИП Жуков А.С. согласно следующей 3-балльной шкале баллов: 0 - не используется; 1 - не в полной мере используется; 2- полностью используется.

Таблица 2.14 – Экспертная оценка ценовой политики ИП Жуков А.С.

Показатель	Описание	Используемые инструменты	Средний балл
Анализ рыночной ситуации	Анализ рыночных условий, восприятия товара потребителем, тенденций рынка	Конкурентный анализ	1,2
		оценка емкости рынка	0
		оценка динамики доли рынка, прочее	0
Анализ внутренних факторов	Оценка финансового состояния предприятия	Оценка состава и структуры затрат	2
		анализ рентабельности продаж	2
		Анализ ассортиментного портфеля	2
Определение целей и задач ценовой политики	Составление карты целей и задач	SWOT-анализ, построение матрицы БКГ (GE),	0
		выбор показателей для оценки эффективности ценовой политики компании	1
Создание плана реализации ценовой политики предприятия	Планирование основных этапов деятельности по совершенствованию деятельности компании в области ценообразования для достижения поставленных целей	Выработка новых условий (новая ценовая стратегия, изменение торговых условий, прочее)	0
		определение направлений совершенствования ценовой политики на уровне сделки	2
		мониторинг и оценка показателей эффективности	1
		создание системы внутреннего аудита и контроля реализации ценовой политики	0

## Окончание таблицы 2.14

Показатель	Описание	Используемые инструменты	Средний балл
Создание рабочей группы для реализации ценовой политики предприятия	Определение отделов и должностей, ответственных за реализацию ценовой стратегии компании	Разработка структуры бизнес-процессов	1
		разработка должностных инструкций, учитывающих план реализации и показатели эффективности ценовой стратегии предприятия	1
		разработка системы мотивации, учитывающих план реализации и показатели эффективности ценовой стратегии предприятия	0

Из таблицы 2.14 следует, что не используются такие элементы ценовой политики, как анализ рыночной ситуации. В данном элементе применяется только инструмент конкурентного анализа, что является недостаточным для анализа рыночной ситуации. Не применяются такие инструменты, как оценка ёмкости рынка и его динамики. Анализ внутренних факторов применяется в полном объёме.

В политики ИП Жуков А.С. не производится выработка новых условий (новая ценовая стратегия, изменение торговых условий), отсутствует система внутреннего аудита и контроля реализации ценовой политики, не разработана система мотивации, учитывающая план реализации и показатели эффективности ценовой стратегии предприятия.

Во время 2 этапа аналитической работы автором были привлечены те же продавцы для комплексной оценки товарной политики ИП Жуков А.С.. Комплексная система товарной политики торгового предприятия включает в себя три системы: систему обеспечения, управления и поддержки сбытовой деятельности. Каждая из этих систем структурно интегрирует в себе три подсистемы. Каждая подсистема в свою очередь разделяется на параметры и индикаторы. Эксперты оценивали каждый индикатор подсистемы отдельно

согласно следующей 5-балльной шкале баллов: 1 - не используется потенциал подсистемы; 2 - плохо используется или не используется потенциал подсистемы; 3-не в полной мере используется потенциал подсистемы; 4- хорошо используется потенциал подсистемы; 5 - полностью используется потенциал подсистемы.

Уровень системы обеспечения сбытовой деятельности ИП Жуков А.С. в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Уровень системы обеспечения сбытовой деятельности  
ИП Жуков А.С.

Элементы системы	Параметры	Индикаторы	Оценка, в баллах
Подсистема информационного обеспечения	Разработка системы маркетинговой информации	Осуществление маркетинговых исследований:	
		рынка;	4
		покупателей;	5
		сбытовой деятельности конкурентов	3
	Внутренняя коммуникационная политика	Использование современных информацион-ных технологий	4
		Уровень коммуникационных связей между сбытовым персоналом	3
	Оперативность обработки информации	4	
Итого средний балл			3,8
Подсистема кадрового обеспечения	Кадровая политика предприятия	Оценка результатов работы сбытового персонала	4
		Обучение и повышение квалификации сбытового персонала	4
	Конкурентоспособность сбытового персонала	Зарплата сбытового персонала	4
		Уровень компетенции	4
		Репутация менеджеров	4
		Способность персонала к профессиональной адаптации	4
		Наличие опыта в сфере сбытовой деятельности	5
Итого средний балл			4
Подсистема товарного обеспечения	Договорная политика	Уровень стабильности договорных отношений	4
Подсистема товарного обеспечения	Конкурентоспособность ассортимента	Степень позиционирования ассортимента	3
		Имидж товаров предприятия	4
	Система контроля качества товара	Оценка конкурентоспособности товаров предприятия	3

Окончание таблицы 2.15

Элементы системы	Параметры	Индикаторы	Оценка, в баллах
		Разработка методов повышения качества и конкурентоспособности товара	4
Итого средний балл			3,6
Общая оценка системы			3,8

Недостатки системы обеспечения сбытовой деятельности: недостаточно изучается сбытовая деятельность конкурентов, низок уровень коммуникации между сбытовым персоналом, на низком уровне степень позиционирования ассортимента и оценка конкурентоспособности продукции.

Уровень системы управления сбытом ИП Жуков А.С. представлено в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Уровень системы управления сбытом ИП Жуков А.С.

Элементы системы	Параметры	Индикаторы	Оценка, в баллах
Подсистема программирования	Стратегические программы сбытовой деятельности	Разработка общих прогнозов сбыта	4
		Разработка прогнозов сбыта в разрезе товарного ассортимента	1
		Разработка прогнозов сбыта по сегментам целевого рынка	4
	Практические программы сбыт. деят.	Разработка практических методов осуществления стратегии сбыта	4
		Разработка оперативных планов сбыта	5
Подсистема организации сбыта	Технология продажи на предприятии	Использование прогрессивных методов сбыта	4
		Уровень обслуживания покупателей	4
Подсистема контроля и координации	Стратегический контроль сбытовой деятельности	Оценка привлекательности сбытовых сегментов	4
		Оценка эффективности стратегии сбытовой деят	4
		Оценка сбытового потенциала предприятия, выявление сильных и слабых сторон	4



Окончание таблицы 2.16

Элементы системы	Параметры	Индикаторы	Оценка, в баллах
	Тактический контроль сбытовой деятельности	Анализ выполнения плановых заданий по сбыту	4
		Определение причин отклонения в выполнении плановых заданий	4
		Оценка эффективности сбытовой деятельности	4
		Оценка эффективности затрат на маркетинг	4
		Изучение рыночной доли предприятия	5
Подсистема контроля и координации	Оперативный контроль прибыльности	Выявление наиболее рентабельных групп товара	4
		Оценка прибыльности сбыта по отдельным сегментам целевого рынка	4
	Система координации	Осуществление совершенных адаптивных методов в области сбыта	4
Общая оценка системы			3,9

Данная система работает на достаточно высоком уровне. Не разрабатываются только прогнозы сбыта в разрезе товарного ассортимента.

Уровень системы поддержки сбыта ИП Жуков А.С. представлена в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Уровень системы поддержки сбыта ИП Жуков А.С.

Элементы системы	Параметры	Индикаторы	Экспертная оценка, в баллах
Подсистема маркетинговых коммуникаций опосредованного влияния	Рекламная политика	Разработка программ рекламной деятельности	
		по телевидению	0
		по радио	0
		печатная реклама	4
		Оценка эффективности рекламоносителей	4
	Паблик рилейшнз	Связи предприятия с общественностью	4
		Пропаганда предприятия в средствах массовой информации	4
		Спонсорство	0
Формирование у персонала ответственности и заинтересованности в делах предприятия		4	

Окончание таблицы 2.17

Элементы системы	Параметры	Индикаторы	Экспертная оценка, в баллах
Подсистема маркетинговых коммуникаций непосредственного влияния	Стимулирование сбыта	Разработка программ стимулирования сбыта	4
		Стимулирование покупателей	5
		Стимулирование персонала	4
		Стимулирование посредников	0
		Оценка эффективности методов стимулирования	4
	Прямой маркетинг		5
Подсистема сервисной поддержки сбыта	Сервисная политика	Осуществление доставки товара	5
		Степень координации сервисной и сбытовой политики	4
Общая оценка системы			4,3

Уровень системы поддержки сбыта ИП Жуков А.С. находится на высоком уровне. Все функции данной системы выполняются качественно.

Суммарная оценка показателей товарной политики наглядно представлена на рисунке 2.7.

Невысокая эффективность ценовой политики предприятия вызвана следующими факторами:

- отсутствует отдел маркетинга как основа реализации стратегических маркетинговых задач ИП Жуков А.С.. Существующий торговый отдел выполняет в основном функции, поддерживающие имидж предприятия.
- отсутствуют инструменты и регламентация процессов в отношении ценовой политики на предприятии (нет системы мониторинга информации о сделках, облегчающих поддержку ценовых решений в реальном времени),
- не организована структура управления ценами на предприятии,

- отсутствует анализ рыночной ситуации, что приводит к несоответствию объёмов продаж ценовой политике и недополучение прибыли при снижении цен;
- отсутствие плана реализации ценовой политики, приводящей к несоответствию ценовой стратегии изменению торговых условий.

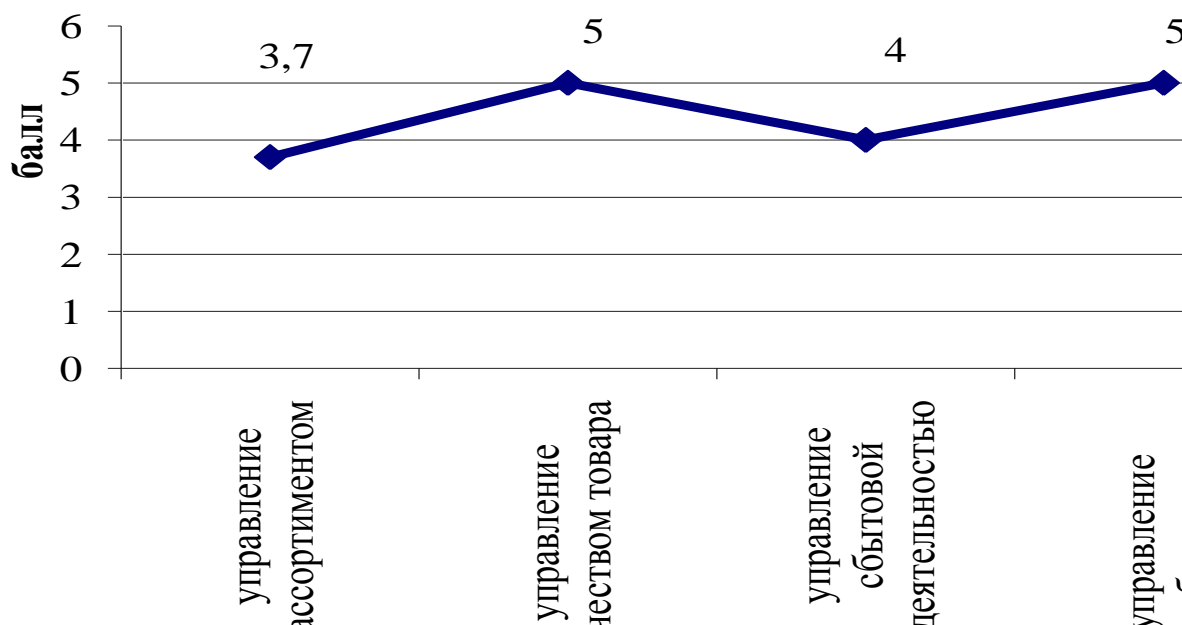


Рисунок 2.7 – Общая оценка товарной политики ИП Жуков А.С.

Исходя из выявленных недостатков, построено дерево проблем, представленное на рисунке 2.8.

Таким образом, ИП Жуков А.С. является рентабельным предприятием, отмечается рост числа оказанных услуг и прибыли. Доля ИП Жуков А.С. ежегодно увеличивается, но предприятием не выполняется стратегическая задача по увеличению доли на 10% - увеличение доли рынка за 2015-2017 годы произошло на 9%.

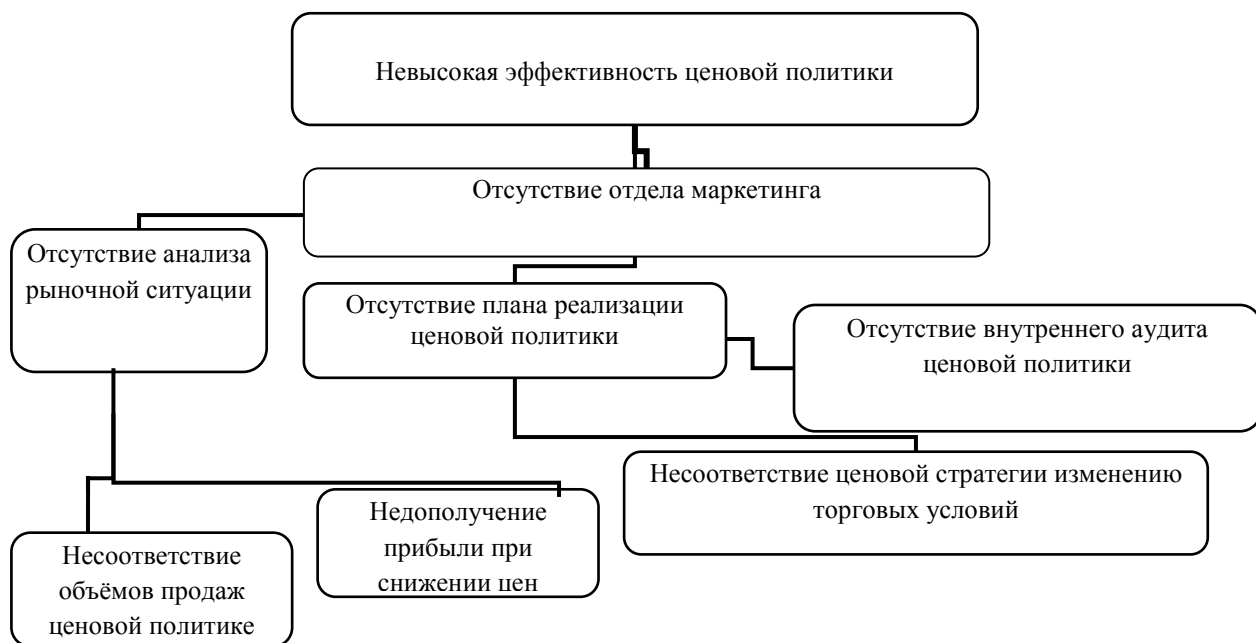


Рисунок 2.8 – Дерево проблем ценовой политики ИП Жуков А.С.

ИП Жуков А.С. занимает сильную конкурентную позицию на рынке Metallургического района г. Челябинска по продажам хозяйственных товаров, у него существуют основные крупные конкуренты – это магазины «Косметичка» и «Магнит-Косметик». Предложения всех предприятий-конкурентов одинаковы, среди них нет эксклюзивного предложения. Отмечаются два лидера: «Косметичка» и ИП Жуков А.С., которые вероятнее всего, будут стремиться заполнить существующий разрыв между текущей емкостью рынка и потенциальной своими услугами.

Рекламу все предприятия-конкуренты осуществляют в основном посредством печатных средств массовой информации, т.е. отмечается очень узкий диапазон используемых средств для рекламы. ИП Жуков А.С. занимает второе место по уровню спонтанной известности.

По таким показателям, как ассортимент, цена, местоположение, уровень обслуживания, комплексность обслуживания лидером на рынке по мнению потребителей является «Косметичка». Вторую позицию в данном рейтинге занимает ИП Жуков А.С..

## Вывод по разделу 2.

Основными недостатками конкурентной позиции ИП Жуков А.С. является невысокая эффективность ценовой политики. Невысокая эффективность ценовой политики предприятия вызвана следующими факторами: отсутствует отдел маркетинга как основа реализации стратегических маркетинговых задач ИП Жуков А.С. (существующий торговый отдел выполняет в основном функции, поддерживающие имидж предприятия); отсутствуют инструменты и регламентация процессов в отношении ценовой политики на предприятии (нет системы мониторинга информации о сделках, облегчающих поддержку ценовых решений в реальном времени); не организована структура управления ценами на предприятии; отсутствует анализ рыночной ситуации, что приводит к несоответствию объёмов продаж ценовой политике и недополучение прибыли при снижении цен; отсутствие плана реализации ценовой политики, приводящей к несоответствию ценовой стратегии изменению торговых условий.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УСИЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ИП ЖУКОВ А.С.

#### 3.1 Стратегический план действий предприятия по повышению конкурентоспособности

Для нейтрализации проблем конкурентной политики ИП Жуков А.С. необходимо разработать стратегию совершенствования ценовой политики предприятия.

Для создания эффективной системы управления ценовой политикой предлагается стратегический план действия по повышению конкурентоспособности ИП Жуков А.С. (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Стратегический план действия по повышению конкурентоспособности ИП Жуков А.С.

1. Стратегическая цель	Увеличить долю ИП Жуков А.С. на рынке продаж хозяйственных товаров в Metallургическом районе г. Челябинска до 20 %.
2. Стратегические задачи	1. Разработать Положение об отделе маркетинга, как механизм управления маркетингом ИП Жуков А.С. 2. Разработать методические рекомендации о повышении эффективности ценовой политики, как механизм управления ценообразованием ИП Жуков А.С. 3. Внедрить механизмы управления.
3. Сроки внедрения	с I квартала 2019 г. по III квартал 2019г.
4. Исполнители	Начальник торгового отдела и начальник экономического отдела
5. Основные направления стратегического плана	1. Создание отдела маркетинга на основе торгового отдела 2. Разработка эффективной системы управления маркетингом. 3. Внедрение эффективной системы ценообразования.
6. Результаты внедрения стратегического плана	1. Повышение эффективности стратегического развития ИП Жуков А.С. 2. Создание эффективной системы ценообразования ИП Жуков А.С. 3. Достижение ИП Жуков А.С. доли рынка Metallургическом районе г. Челябинска 20 %.
9. Финансирование	Финансирование осуществляется за счет собственных средств ИП Жуков А.С. в сумме 255000 рублей.
10. Система управления и контроль	Управление возложить на начальника торгового отдела, контроль возложить на заместителя директора по коммерческим вопросам

1. Общие положения.

1.1. Стратегический план разработан для совершенствования стратегического развития ИП Жуков А.С.

1.2. Стратегический план развития ИП Жуков А.С. имеет структуру согласно деятельности по нейтрализации факторов, снижающих эффективность стратегического управления предприятия.

1.3. Сроки внедрения стратегического плана: с I квартала 2019 г. по III квартал 2019г.

1.4. Исполнители: начальник торгового отдела и начальник экономического отдела.

2. Цель, задачи и значение стратегического плана ИП Жуков А.С.

2.1. Цель: к 2019 году увеличить долю фирмы на рынке продажи хозяйственных товаров по Metallургическому району г. Челябинска до 20% (см. рисунок 3.1).

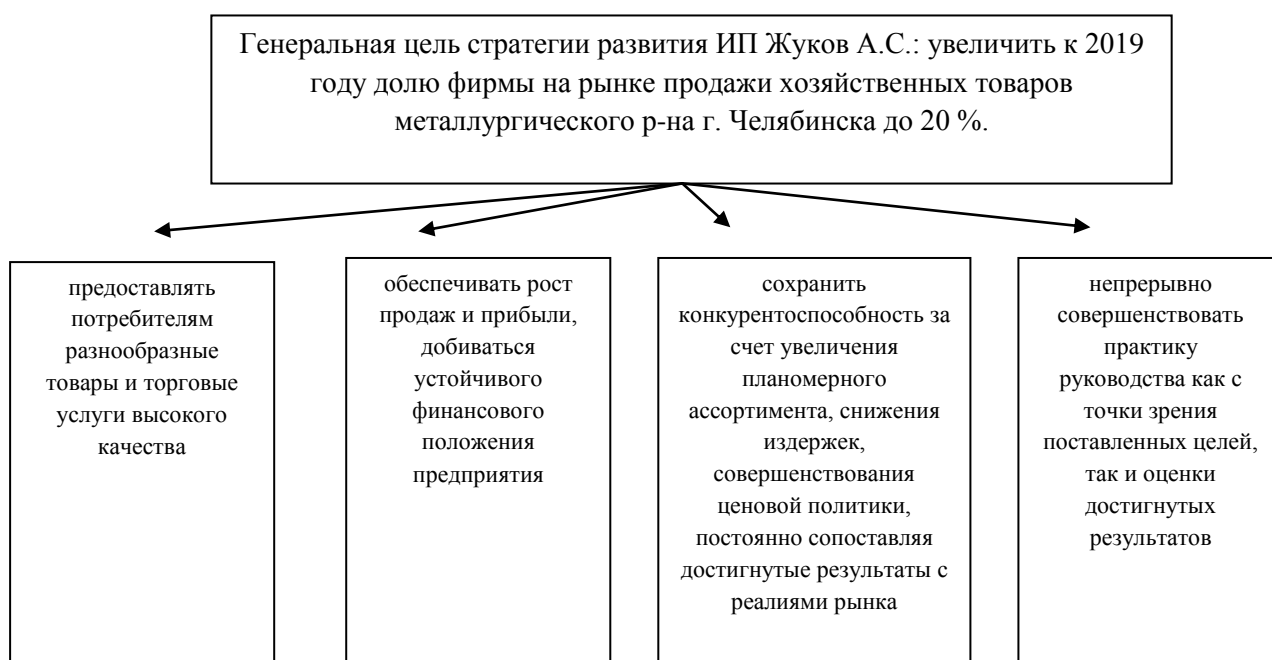


Рисунок 3.1 – Цели стратегического развития ИП Жуков А.С.

## 2.2. Задачи:

2.2.1 Разработать Положение об отделе маркетинга, как механизм управления маркетингом ИП Жуков А.С..

2.2.2. Разработать методические рекомендации о повышении эффективности ценовой политики, как механизм управления ценообразованием ИП Жуков А.С.

2.2.3 Внедрить механизмы управления.

## 3. Основные направления Проекта стратегии развития ИП Жуков А.С.

3.1 Создание отдела маркетинга на основе торгового отдела.

3.2 Разработка эффективной системы управления маркетингом.

3.3 Внедрение эффективной системы ценообразования.

План мероприятий по основным направлениям стратегического развития ИП Жуков А.С. представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – План мероприятий по основным направлениям стратегического развития ИП Жуков А.С.

Мероприятия	Ответственный	Сроки	Ресурсы
Создание отдела маркетинга на базе коммерческого отдела	заместитель директора по коммерческим вопросам	I кв. 2019 г.	Собственные силы
Оптимизация ценовой политики на основании стратегических целей	Менеджер по ценообразованию (проект)	I кв. 2019 г.	Собственные силы
Разработка стандартных процедур деятельности менеджера по ценообразованию и должностных инструкций	заместитель директора по коммерческим вопросам	II кв. 2019 г.	Собственные силы
Разработка положения по ценообразованию	заместитель директора по коммерческим вопросам	I кв 2019	Привлечение специалиста – маркетолога
Разработка документации о применении скидок	Менеджер по ценообразованию (проект)	I кв 2019	Собственные силы
Разработка положения по контроллингу цен	заместитель директора по коммерческим вопросам	II кв. 2019 г.	Привлечение специалиста – маркетолога
Апробация механизма ценообразования	заместитель директора по коммерческим вопросам	II-III кв 2019	Привлечение специалиста – маркетолога



## Окончание таблицы 3.2

Мероприятия	Ответственный	Сроки	Ресурсы
Внедрение механизма ценообразования	заместитель директора по коммерческим вопросам	IV кв 2019	Собственные силы

5. Организация работы по реализации основных направлений Проекта стратегии развития ИП Жуков А.С.

В целях реализации вышеуказанного плана мероприятий по основным направлениям деятельности ИП Жуков А.С. предлагается реализовать стратегию интенсивного роста. Для ее реализации предприятию необходимо.

5.1. Разработка Положения об отделе маркетинга, как механизма внедрения маркетинговой стратегии.

В первом квартале 2019 года необходимо приказом директора по ИП Жуков А.С. создать отдел маркетинга под руководством заместителя директора по коммерческим вопросам (возможно переименование данной должности в заместителя директора по маркетингу). Ввести в штат отдела менеджера по ценообразованию. Одновременно данным отделом будут обслуживаться все направления бизнеса. В течение первого квартала планируется формирование матричной структуры управления маркетингом компании, предполагающей разделение зон ответственности параллельно как по основным маркетинговым функциям, так и по товарным направлениям. В первый квартал работы над проектом планируется разработать ряд внутрифирменных документов в области маркетинга компании: PEST анализ ИП Жуков А.С.; SWOT анализ ИП Жуков А.С.; годовой маркетинговый план; Положение об отделе маркетинга; Должностные инструкции сотрудников отдела маркетинга; Анкета для анализа конкурентов ИП Жуков А.С.

Положение об Отделе Маркетинга ИП Жуков А.С. должно иметь следующую структуру: цели и функции отдела; структура отдела; взаимодействие с подразделениями ИП Жуков А.С.; функциональные обязанности; проведение

маркетинговых исследований.

5.2. Процесс формирования оптимальных цен в ИП Жуков А.С. должен быть комплексным, затратным и трудоемким. Он предполагает анализ большого объема информации и не заканчивается с единовременным установлением цены для выбранного рынка, а предполагает последующую возможную корректировку цен и временные программы по манипулированию ценами для решения поставленных задач. Схема создания эффективной структуры управления ценами в ИП Жуков А.С. представлена на рисунке 3.2.

Вопрос совершенствования ценовой политики ИП Жуков А.С. должен включать в себя своевременное получение информации о действующих на рынке ценах и стратегиях конкурентов, применение малоизвестных стратегий и совершенствование уже используемых, создание программы продвижения цены и системы оценки позиции товара и фактических затрат.

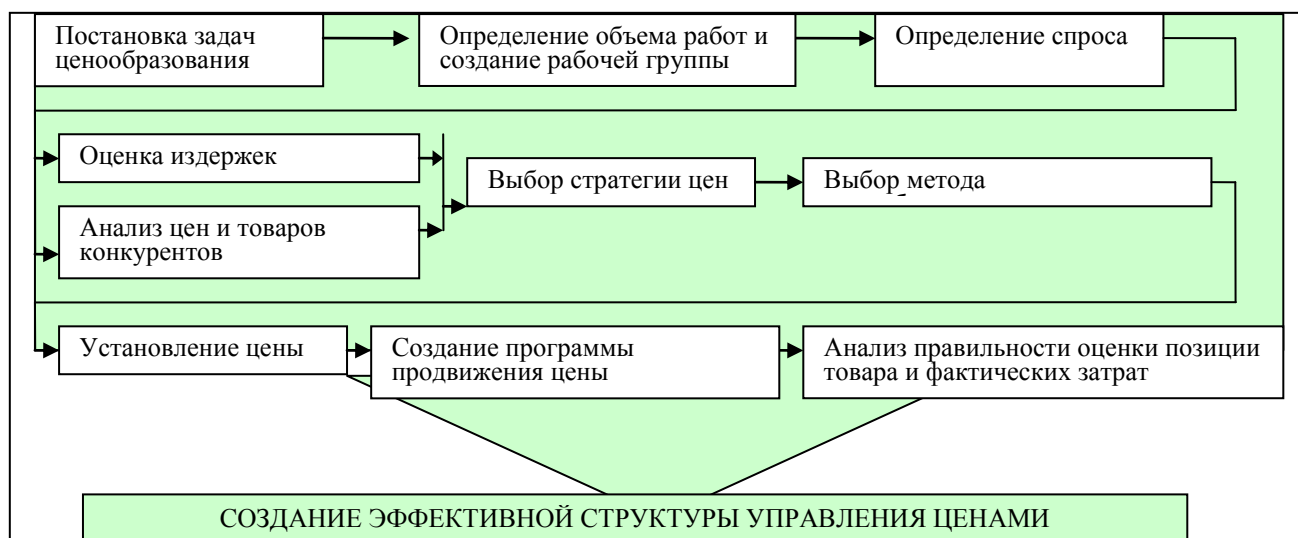


Рисунок 3.2 – Методика создания структуры управления ценами

ИП Жуков А.С.

Чтобы данная стратегия эффективно использовалась, необходимо развивать ценовую рекламу, чтобы покупатели понимали, на чем основана дифференциация цен.

Модернизация требует и стратегия скидок с цены. Запланированное уменьшение уровня цены может регулироваться системой заранее обусловленных скидок с нее, предоставляемых: на покупку определенного количества товаров отдельных видов; на покупку сезонно потребляемых товаров в несезонный период; постоянным или льготным категориям покупателей и в других аналогичных случаях.

Механизм такой корректировки расчетного уровня цен на услуги должен быть разработан на предприятии заранее в процессе оптимизации ценовой политики.

Менеджеру по ценообразованию необходимо учитывать, что предпринимательский риск оказаться в убытках при изменении ситуации на рынках сбыта характеризует операционный рычаг, или производственный левверидж, связанный с управлением объемами продаж, себестоимостью и прибылью.

Все скидки классифицируются на две основные группы:

- скидки, предоставляемые непосредственно в инвойсе (счете);
- скидки, предоставляемые опосредованно за рамками инвойса (счета).

Скидка - это установленное в процентах снижение продажной цены для ранее заявленной категории услуги или категории покупателей, исполнивших условия для ее получения. Систему скидок ИП Жуков А.С. необходимо закрепить во внутреннем документе организации - приказе или распоряжении директора. Помимо этого ИП Жуков А.С. должно разработать конкретный порядок и условия предоставления скидок и зафиксировать эти правила в виде приложения к учетной политике для целей налогообложения и бухгалтерского учета. В этом документе нужно подробно прописать все условия предоставления скидок (кому, когда, при каких условиях, в каком размере). Например, рекомендуется создать положение о скидках, предоставляемых покупателям, или положение о маркетинговой политике организации.

Снизить цену товаров ИП Жуков А.С. может на любую сумму - в зависимости от целей акции или рыночной ситуации. Стоимость с учетом скидки и будет

являться ценой. В результате продажи одним покупателям товаров со скидками, а другим без применения скидок могут появиться отклонения цен на идентичные товары.

Чтобы не иметь разногласий с налоговыми органами по вопросам правильности формирования налоговой базы по налогам в связи с отклонением цен, рекомендуется не устанавливать скидки более 20%.

Рыночная цена может определяться с учетом скидок, в частности, вызванных:

– сезонными и иными колебаниями потребительского спроса на товары;

– маркетинговой политикой.

В качестве инструмента привлечения внимания к ИП Жуков А.С. предлагается разработка и внедрение дисконтной системы.

Основной целью дисконтной системы ИП Жуков А.С. является привлечение и удержание покупателей. Так же электронная база покупателей дает дополнительные возможности по работе с ними и создает базу для дальнейшего внедрения CRM-систем.

Учитывая, что средний чек в магазинах - 450 рублей, за 1 месяц совершается примерно 6000 покупок на сумму от 450 руб. и выше, целесообразно печатать начальный тираж 10 000 шт, которого хватит примерно на первые 3 месяца.

Предлагаются следующие условия получения карты покупателем:

– 3% скидка выдается при единовременной покупке или нескольких покупок (при предъявлении чеков) на сумму 1 000 – 2000 руб.

– 5% скидка выдается при единовременной покупке на сумму от 2 000 – 5 000 руб.

– 7% скидка при сумме покупок от 5 000 руб. и выше.

– для получения карты необходимо заполнить Анкету (Ф.И.О. покупателя, пол, дата рождения (для определения возраста и для поздравлений с днем рождения), e-mail (если хочет получать новостную рассылку от ИП Жуков А.С.), контактный телефон (по желанию), паспортные данные (важны при утере карты).

Данные, которые фиксируются кассиром в системе контроля при выдаче карты:

- вышеперечисленные анкетные данные
- дата выдачи дисконтной карты
- место выдачи карты
- ФИО кассира, выдавшего карту
- сумма каждой покупки по данной карте

Данные фиксируются автоматически.

Предлагаются общие условия действия дисконтных карт в ИП Жуков А.С.:

– карта является накопительной и действует во всех магазинах сети. Карта неименная и может передаваться третьим лицам;

– чтобы получить карту, достаточно совершить покупку на сумму от 1000 рублей либо накопить чеков на сумму от 1000 рублей и обменять их на дисконтную карту в любом магазине сети ИП Жуков А.С.;

– при накоплении на карте пороговой суммы процент скидки по карте повышается и становится: 5% - при накоплении 2 000 рублей, 7% - при накоплении 5 000 рублей.

Владельцы 5% и 7% дисконтных карт получают возможность участия в специальных акциях ИП Жуков А.С.

В случае утери дисконтной карты, новая карта соответствующего номинала может быть выдана только при условии совпадения паспортных данных с указанными в Анкете.

Сумму накоплений можно узнать на кассе. Срок действия дисконтных карт – бессрочно.

Технологический признак карт: карты со штрих-кодом, неименные.

Информация, размещенная на дисконтной карте

- название ИП Жуков А.С., логотип;
- адреса и телефоны магазинов ИП Жуков А.С.

Все дисконтные карты выглядят одинаково, меняется только сумма скидки на

ней.

Использование базы дисконтных карт

- рассылки (новости, поздравления с днем рождения);
- опросы;
- аналитика по держателям карт.

Параметры карты:

- тираж 10 000 карт;
- размер 87\*54мм, толщина 0,76мм;
- белый пластик, 4+4, со штрих-кодом.

Изготовленные ИП Жуков А.С. дисконтные карты подлежат учету в зависимости от того, будут ли они реализованы покупателям за отдельную плату или переданы им безвозмездно.

Совершенствование стратегии пакетного ценообразования является еще одной возможностью улучшения финансово-хозяйственных показателей ИП Жуков А.С.. Данная стратегия используется в отрасли активно путем предложения на рынок наборов товаров. Будет целесообразным установить цену на пакет (набор) на 10% ниже, чем сумма цен отдельно реализуемых товаров. Это будет стимулировать потребителя к покупке набора.

Необходимо внедрить оперативную ценовую политику и ценовой контроллинг, т.к. они имеют возможности оперативно влиять на результаты деятельности при изменении рыночных условий и политики конкурентов.

Контроллинг можно определить как систему непрерывной оценки разных сторон деятельности компании, ее подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающую учет, анализ, контроль как интегральную функцию. Под ценовым контроллингом следует понимать систему поддержки, экономического обоснования, планирования, оценки и контроля деятельности в отношении формирования политики цен предприятия осуществляемую в оперативном режиме.

Таким образом, для ИП Жуков А.С. этапы совершенствования ценовой

политики представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Процесс совершенствования ценовой политики ИП Жуков А.С.

Этап	Описание	Инструменты
Анализ рыночной ситуации	Анализ рыночных условий, восприятия товара потребителем, тенденций рынка	Конкурентный анализ, оценка емкости рынка, оценка динамики доли рынка, прочее
Анализ внутренних факторов	Оценка финансового состояния предприятия	Состав и структура затрат, анализ рентабельности продаж, прочее
Определение целей и задач ценовой политики	Составление карты целей и задач	SWOT-анализ, построение матрицы БКГ (GE),
		выбор показателей для оценки эффективности ценовой политики компании
Создание плана реализации ценовой политики предприятия	Планирование основных этапов деятельности по совершенствованию деятельности компании в области ценообразования для достижения поставленных целей	Выработка новых условий (новая ценовая стратегия, изменение торговых условий, прочее)
		определение направлений совершенствования ценовой политики на уровне сделки
		мониторинг и оценка показателей эффективности
		создание системы внутреннего аудита и контроля реализации ценовой политики
Создание рабочей группы для реализации ценовой политики предприятия	Определение отделов и должностей, ответственных за реализацию ценовой стратегии компании	Разработка структуры бизнес-процессов, разработка должностных инструкций и системы мотивации, учитывающих план реализации и показатели эффективности ценовой стратегии предприятия

Последовательность этапов работ по ценообразованию определяется руководством предприятия, начиная с формирования первоначальной цены и вплоть до цены, предлагаемой на последней стадии жизненного цикла товара – снятии его с рынка.

Для организации эффективного управления ценами необходимо регулярно проводить мониторинг внешней среды (емкости рынка, покупательной способности в регионе, присутствия и силы влияния конкурентов в регионе,

среднерыночных цен, среднеотраслевой рентабельности, отношения к бренду предприятия и к товару), а также внутренних показателей деятельности предприятия (структуры цены, динамики затрат и прибыли, результатов действующей политики цен и поиска альтернативных направлений, оценки необходимости осуществления оперативных мероприятий ценовой политики). Только учитывая вышеперечисленные факторы, ИП Жуков А.С. будет иметь возможность оперативно влиять на финансовые результаты на каждом этапе своей деятельности.

Все эти факторы как раз и должны быть учтены в системе контроллинга цен, который должен рассматриваться как непрерывный процесс, направленный на достижение целей наиболее эффективными средствами на базе информации о ценовых возможностях предприятия на рынке.

Для решения оперативных задач, выявленных в результате контроля, могут использоваться цены специальных мероприятий (например, акций), скидки с цены, предоставляемые в виде бонусной услуги, премий оптовым посредникам, а также прочие направления стимулирования продаж.

Руководителю ИП Жуков А.С. необходимо постоянно вести контроллинг цен и анализ конкурентоспособности услуг с целью создания более эффективной системы воздействия на результаты деятельности предприятия в современных рыночных условиях: каждые три года проводить анализ конкурентоспособности отдельных товарных групп, включающий анализ потребительских свойств услуг, цен, делая акцент на соотношении «цена-качество».

Руководитель ежеквартально посещает предприятия-конкуренты, общается с менеджерами, чтобы сравнить данные ИП Жуков А.С. с информацией о конкурентах. При получении информации о положительной динамике продаж ИП Жуков А.С. и предпочтении ее в сравнении с конкурентами дальнейший мониторинг не проводится.

В случае возникновения отрицательной динамики продаж в регионе и отставании от средних темпов роста, менеджер, путем опроса торговых



партнеров, должен выяснить причину подобных отклонений и найти адекватное решение для каждой конкретной ситуации. В большинстве случаев подобные проблемы связаны со следующими возможными причинами: неправильная политика предприятия в регионе, активные действия конкурентов или же исторически сложившаяся сильная позиция конкурента.

Конечной целью организации ценового контроллинга должно явиться решение оперативных задач путем использования ценовых возможностей предприятия и достижение стратегических целей его деятельности, что может стать весомым конкурентным преимуществом предприятия и залогом его дальнейшего успешного развития. Грамотно организованный ценовой контроллинг может способствовать не только улучшению динамики показателей деятельности предприятия, но и созданию более эффективной системы управления комплексом маркетинга (товарной, сбытовой и рекламной политикой): способствовать поиску направлений влияния на рынок, определению объемов влияния и бюджетов на различные проекты, оценке используемых мероприятий.

Таким образом, описанные мероприятия по повышению конкурентоспособности позволят ИП Жуков А.С. не только сохранить уровень доходов, но и увеличить долю предприятия на рынке и, в свою очередь, увеличить прибыль предприятия. Увеличение доходов произойдет в связи с тем, что предприятие будет применять систему управления ценами, т.е. установит прогнозную норму прибыли и на её основе научно обоснует прогнозную сумму ожидаемых доходов. На основании спрогнозированной суммы доходов, вновь введенным менеджером по ценообразованию в организованный отдел маркетинга на базе коммерческого отдела будет разработана маркетинговая стратегия, предусматривающая оптимизацию ценообразования, в том числе внедрение системы скидок, как самого оптимального пути повышения доходов и конкурентоспособности предприятия. Чтобы достижение запланированного результата принесло прибыль и запланированный уровень рентабельности, отдел маркетинга должен разработать и реализовать стратегию снижения

себестоимости.

## 6. Результаты Проекта.

6.1. Повышение эффективности стратегического развития ИП Жуков А.С..

6.2. Создание эффективной системы маркетинга ИП Жуков А.С..

6.3. Повышение эффективности системы ценообразования ИП Жуков А.С..

6.4. Достижение ИП Жуков А.С. доли рынка продажи хозяйственных товаров в Metallургическом районе г. Челябинска 20 %.

## 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий проведена на основании прогноза, который представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Прогноз результатов деятельности ИП Жуков А.С.

Показатель	Прогноз на 2019 г	2018 год	Темп роста, %
Выручка	5439177	4878186	111,5
Прибыль	3524846	2736682	128,8
Рентабельность	64	56	113,6

Прогноз показывает, что при внедрении рекомендованных мероприятий произойдет увеличение выручки на 111,5%, прибыли на 128,8%, рентабельности – на 113,6%.

При внедрении в отдел маркетинга, созданный на базе коммерческого отдела менеджера по ценообразованию, хозяйственные расходы на одного работника составят 25 тысяч рублей. Расчёт этой суммы представлен в таблице 3.5.

Также потребуются дополнительное обучение 2-х сотрудников финансового отдела и бухгалтерии. Стоимость обучения в год составит на одного обучающегося 25 тыс. рублей, обучение двух сотрудников – 40 тыс.руб.

Таблица 3.5 – Хозяйственные расходы на содержание одного работника, тыс.руб

Наименование изделия	Штук	Стоимость,
Стол рабочий письменный/компьютерный	1	5
Компьютер с комплектующими (процессор, монитор, мышь, клавиатура и т.д.)	1	10
Стеллаж	1	4
Принтер лазерный	1	2,8
Картридж запасной	1	1,8
Стул рабочий	1	0,5
Тумба	1	1,2
Итого:		25

Так как в структуру управления предприятия будет внедрена одна штатная единица менеджера по ценообразованию, рассчитан коэффициент рациональности структуры Кр.с. (норматив: 0,02–0,25), который определяется рассчитывается по формулам:

$$K_{p.c.} = 1 - A_{\phi} / A_n \quad (1)$$

$$K_{p.c.} = 1 - \text{Чауф} / \text{Чаун}, \quad (2)$$

где  $A_{\phi}$  и  $A_n$  – количество подразделений в аппарате управления фактически и по предлагаемой структуре;

Чауф и Чаун – численность работников аппарата управления фактически и по предлагаемой структуре.

$K_{p.c.} = 1 - A_{\phi} / A_n = 1 - 7/8 = 0,13$ , что соответствует нормативу.

Общие издержки, которые понесет предприятие, представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Смета затрат на вводимые мероприятия

Наименование мероприятий	Затраты тыс.руб.
1. Изготовление дисконтных карт	150,0
2. Затраты на рекламную продукцию	20,0
3. Хозяйственный затраты	45,0
4. Обучение работников	40,0
ИТОГО:	255,0

Из таблицы 3.6 видно, что единовременные затраты на проведение мероприятий составляют 255,0 тысяч рублей. Текущие затраты складываются из заработной платы нового работника, социальных начислений на его заработную плату, расходных материалов. Проектная заработная плата менеджера по ценообразованию составляет 12,0 тыс.руб. Текущие затраты рассчитаны на год. Данные затраты представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Текущие затраты на проведение мероприятий

Показатель	Проектные текущие расходы
заработная плата	144
ЕСН	50,4
расходные материалы	37,8
Итого	232,2

Согласно расчётам, общие затраты на внедрение механизма повышения конкурентоспособности составят  $223,2+255,0=478,2$  тыс.руб. Из них капитальные затраты 255,0 тыс.руб.

При оценке эффективности проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения их к ценности в начальном периоде, для чего используется норма дисконта (E). За базу примем уровень инфляции и процент риска, что вместе составит 16% (ставка рефинансирования банка 8,25%, уровень риска 7,75%).

Согласно поставленным целям, выручка от реализации возрастет на 11,5% по отношению к 2012 году, что составит 5439177 тыс.рублей, прибыль составит 3524846 тыс.руб.

Для учета инфляции в расчетах производится расчет коэффициента дисконтирования (формула 3):

$$\alpha_t = 1/(1+E)^t, \quad (3)$$

где t – это номер шага расчета, принимаемый в данном проекте за 1 (t=1).

Таким образом:  $\alpha_t = 1/(1+E)^t = 1/(1+0,16)=0,85$

Эффективность проектирования принято оценивать тремя основными показателями: чистым дисконтированным доходом, индексом доходности, и сроком окупаемости затрат.

1. Чистый дисконтированный доход определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу (формула 4).

$$\text{ЧДД} = \left( \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) - \sum_{t=0}^T K_t \right) \times \frac{1}{(1+E)^t} \quad (4)$$

$$\text{ЧДД} = (5439177 - 478,2) \times 0,85 = 4622894 \text{ тыс. руб.}$$

ЧДД – положителен и достаточно велик. Проект можно считать эффективным.

Общая эффективность предлагаемого проекта представлена в таблице 3.8. Данная эффективность рассчитана, исходя из того, что за счёт свободных средств предприятия будут проинвестированы предложенные мероприятия в сумме 255 тыс.рублей. Прогнозное снижение себестоимости принесёт экономию, как минимум 38 тыс.рублей уже с начала проведения мероприятий.

Таблица 3.8 – Общая эффективность проекта

Показатель	Месяцы реализации проекта											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Капвложения	255											
2. Экономия		38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Налог на прибыль (20%)		7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6
"Чистая" экономия		30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4
3. Коррек-ция денеж-ных потоков												
Коэф дисконтирования	1,00	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,90	
ЧДП		30,10	29,80	29,51	29,21	28,92	28,6	28,3	28,1	27,80	27,5	
Кумулятивный ЧДП	-255,0	-224,9	-195,1	-165,5	-136,3	-107,4	-78,8	-50,4	-22,4	5,41	32,9	
ЧТС											32,9	
ВНД	266,65											
Рентабельность инвестиций												0,13

Из таблицы 3.8 видно, что значение куммулятивного ЧДП на девятом месяце становится положительным. Инвестиции становятся рентабельными, т.е. начинают приносить прибыль на 10 месяце проекта.

Куммулятивный ЧДП наглядно представлен на графике рисунка 3.3

2. Индекс доходности представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений (формула 5):

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) \times \frac{1}{(1+E)^t}}{\left( \sum_{t=0} K_t \times \frac{1}{(1+E)^t} \right)} \quad (5)$$

$$\text{ИД} = ((5439177 - 255,0) \times 0,85) / (3524846 \times 0,85) = 1,54$$

Индекс доходности > 1, тем самым определяя эффективность проекта.

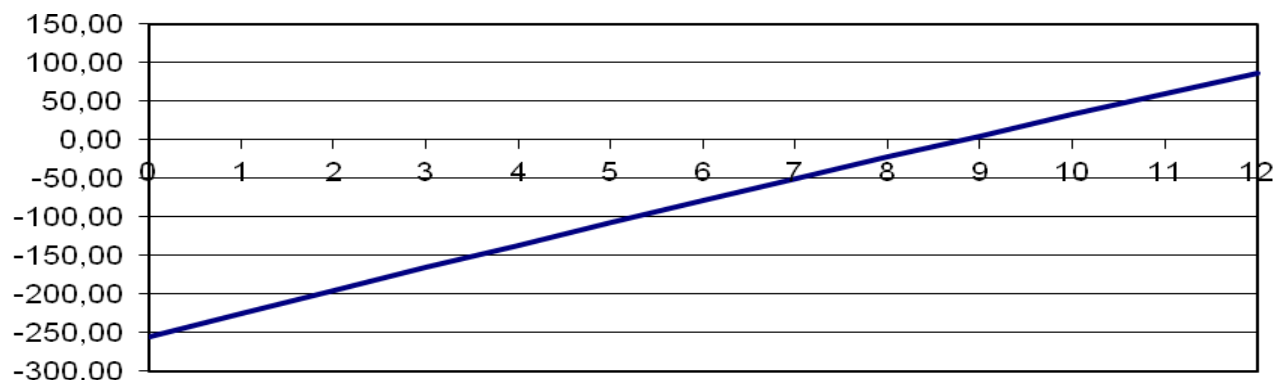


Рисунок 3.3 – Куммулятивный ЧДП предложенного проекта

На рисунке 3.4 показан график внутренней нормы доходности проекта.

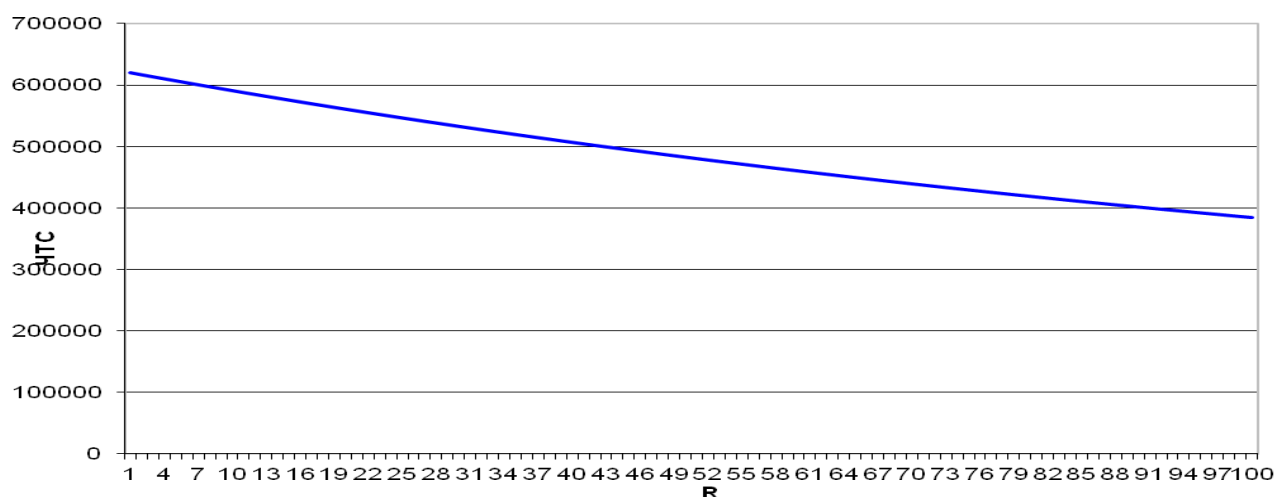


Рисунок 3.4 – Внутренняя норма доходности предложенного проекта

3. Срок окупаемости – тот период, начиная с которого и первоначальные и прочие затраты покрываются результатом их осуществления.

$$T = (K + Z) / P, \quad (6)$$

где: K – капитальные затраты = 255,0

Z – текущие затраты = 223,2

P – прибыль = 3524846

$T = 478,2 / 3524846 = 0,13$  (1,1 месяца).

Таким образом, срок окупаемости составит 1,1 месяца. Дисконтированный срок окупаемости составит 1 месяц.

Таким образом, проект является эффективным, что позволит решить выявленные проблемы ИП Жуков А.С. в ценообразовании предприятия, вызывающие снижение конкурентоспособности предприятия.

Так же эффективность предложенных мер подтверждает прогноз удовлетворенности потребителей. Как мы помним, исходя из опроса потребителей, что решающим фактором в выборе магазина является цена продаваемого в нем товара и ассортимент. По данным критериям проведена оценка предприятий по пятибалльной шкале, данные представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Прогноз удовлетворённость потребителей деятельностью предприятия по свойствам

магазин	Критерий					Средняя оценка общая
	Ассортиментный ряд	Цена	Месторасположение	Уровень обслуживания	Комплексность обслуживания	
ИП Жуков А.С.	4,1	4,2	4,9	3,4	3,8	4,1
ИП Нехорошкова А.В.	3,6	2,9	3,1	3,5	2,9	3,2
«Косметичка»	4,1	3,9	3,8	2,7	3,1	3,6
«Магнит-Косметик»	4,9	4,2	3,1	4,9	4,9	4,4
Средняя оценка	4,2	3,3	3,7	3,9	3,7	3,8

По прогнозу лидером на рынке по всем показателям, по мнению потребителей, является «Магнит-Косметик» (оценка 4,4 при средней оценке 3,8). Предложенные мероприятия по контролю и снижению цен укрепили предприятие ИП Жуков А.С. на второй позиции (оценка 4,1). «Косметичка» занимает третью позицию с оценкой 3,6. Последнюю позицию занимает и ИП Нехорошкова А.В. (оценка 3,1).

Опрос покупателей показал, что предложенные меры по ценообразованию значительно увеличили конкурентные преимущества организации ИП Жуков А.С. на рынке продажи хозяйственных товаров, так как оценка пункта «цена» увеличилась с 3,2 до 4,2, тем самым обеспечив увеличение общей оценки удовлетворенности потребителей с 3,8 до 4,1, что в свою очередь ведет к увеличению числа клиентов и увеличению продаж.

Так же можно отметить, что предложенные меры воздействуют не только на самый чувствительный рычаг для повышения привлекательности предприятия для покупателей, но и по сути дела являются единственными возможными средствами для повышения конкурентоспособности на рынке продажи хозяйственных товаров Metallургического района, г. Челябинска. Связанно это с тем, что на рынке коммерческой аренды практически отсутствуют свободные точки с достаточный обеспечением человеко-потока и высокой проходимостью. А исходя из действующих арендных договоров практически невозможно еще



больше увеличить ассортиментный перечень товаров (напомним, что ассортимент является наиболее значимым критерием при выборе магазина). Поэтому именно критерий «цена» является основным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия.

Несмотря на незначительность, по опросу потребителей, критерия обслуживания, с продавцами постоянно ведется работа по улучшению коммуникаций с покупателями и повышению продаж.

Таким образом, при внедрении предложенных мероприятий произойдет удовлетворение всех участников хозяйственной деятельности предприятия: потребители получат качественные товары по взвешенной цене со скидками; персонал получит повышение квалификации, заработной платы, усовершенствование организации своей работы, моральное удовлетворение; владельцы получат увеличение прибыли; общество получит безопасность и качество хозяйственных товаров, что увеличит конкурентоспособность предприятия ИП Жуков А.С.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция – состязательная работа между товаропроизводителями за наиболее выгодные рынки сбыта. Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет изготовителей продукции повышать ее качество, снижать затраты на производство, повышать производительность труда. Конкурентоспособность является необходимым и важным показателем для успешной деятельности фирмы. Для успешной работы на рынке и повышения конкурентоспособности компании необходимо разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии, в ходе их разработок фирма должна принимать во внимание, как своих конкурентов, так и своих реальных и потенциальных потребителей. Она должна постоянно заниматься анализом конкурентов и разрабатывать конкурентные маркетинговые стратегии, которые обеспечат ей эффективное позиционирование по отношению к конкурентам, дадут максимально возможное конкурентное преимущество и обеспечат ей конкурентоспособность.

Сеть магазинов ИП Жуков А.С. занимается продажей бытовой химии, парфюмерии, косметики и товаров для дома. Целью деятельности ИП Жуков А.С. является реализация продукции, уровень качества которой удовлетворяет спрос и требования покупателей, а также расширение рынка сбыта и получение устойчивой прибыли. Среднедневной товарооборот ежегодно увеличивается. В основу структуры управления положена смешанная система управления организацией, в которой сочетается линейная и функциональная системы. Конкурентами сети магазинов ИП Жуков А.С. являются крупные торговые центры района «Косметичка», ИП Нехорошкова А.В., «Магнит-Косметик» и т.д. Товарный ассортимент в магазинах расширяется за счет введения новых товаров.

Проанализировав конкурентную среду, было определено, что на рынке 3 основных игрока ИП Жуков А.С., «Магнит-Косметик», «Косметичка»; два лидера: ИП Жуков А.С. и «Косметичка», которые вероятнее всего, будут

стремиться заполнить существующий разрыв между текущей емкостью рынка и потенциальной своими торговыми услугами и товарами.

Для ИП Жуков А.С. ситуация такова, лидер на рынке – «Косметичка». Он более известен и посещаем, имеет наименьшие цены на товары. Но ИП Жуков А.С. выигрывает у лидера по важному для потребителя критерию, как месторасположение. Основное конкурентное преимущество «Косметичка» перед ИП Жуков А.С. заключается в уровне обслуживания, разнообразии товаров, цене. ИП Нехорошкова А.В. наиболее слабый конкурент.

Исследуемое предприятие имеет свою конкурентную политику, которая позволяет ИП Жуков А.С.» оперативно реагировать на изменение конъюнктуры, более эффективно управлять ассортиментным портфелем и качеством услуг.

Основными недостатками конкурентной позиции ИП Жуков А.С. является невысокая эффективность ценовой политики, вызванная, в том числе, отсутствием отдела маркетинга. В результате предприятием не проводится анализа рыночной ситуации, что приводит к несоответствию объёмов продаж ценовой политики и недополучение прибыли при снижении цен.

Кроме того, отсутствует план реализации ценовой политики и её внутренний аудит, что приводит к несоответствию ценовой стратегии изменению торговых условий

На основании исследования слабых и сильных сторон анализируемых предприятий-конкурентов построены проблемные поля и определены направления развития ИП Жуков А.С..

Невысокая эффективность ценовой политики предприятия вызвана следующими факторами: отсутствует отдел маркетинга как основа реализации стратегических маркетинговых задач ИП Жуков А.С. (существующий торговый отдел выполняет в основном функции, поддерживающие имидж предприятия); отсутствуют инструменты и регламентация процессов в отношении ценовой политики на предприятии (нет системы мониторинга информации о сделках, облегчающих поддержку ценовых решений в реальном времени); не организована

структура управления ценами на предприятии; отсутствует анализ рыночной ситуации, что приводит к несоответствию объёмов продаж ценовой политике и недополучение прибыли при снижении цен; отсутствие плана реализации ценовой политики, приводящей к несоответствию ценовой стратегии изменению торговых условий.

Для нейтрализации проблем конкурентной политики ИП Жуков А.С. необходимо разработать стратегию совершенствования ценовой политики предприятия, основанную на том, что необходимо формировать комплексную политику.

Для создания эффективной системы управления ценовой политикой предлагается Проект стратегии развития ИП Жуков А.С..

Предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности позволят ИП Жуков А.С. не только сохранить уровень доходов, но и увеличить долю предприятия на рынке и, в свою очередь, увеличить прибыль предприятия. Увеличение доходов произойдёт в связи с тем, что предприятие будет применять систему управления ценами, т.е. установит прогнозную норму прибыли и на её основе научно обоснует прогнозную сумму ожидаемых доходов. На основании спрогнозированной суммы доходов, вновь введенным менеджером по ценообразованию в организованный отдел маркетинга на базе коммерческого отдела будет разработана маркетинговая стратегия, предусматривающая оптимизацию ценообразования, в том числе внедрение системы скидок, как самого оптимального пути повышения доходов и конкурентоспособности предприятия. Чтобы достижение запланированного результата принесло прибыль и запланированный уровень рентабельности, отдел маркетинга должен разработать и реализовать стратегию снижения себестоимости.

Результатами предложенного Проекта являются: повышение эффективности стратегического развития ИП Жуков А.С.; создание эффективной системы маркетинга ИП Жуков А.С.; повышение эффективности системы

ценообразования ИП Жуков А.С.; достижение ИП Жуков А.С. доли рынка продажи хозяйственных товаров Metallургического района г. Челябинска.

Так как в структуру управления предприятия будет внедрена одна штатная единица менеджера по ценообразованию, рассчитан коэффициент рациональности структуры – данный показатель соответствует нормативу.

Общая эффективность предлагаемого проекта рассчитана, исходя из того, что за счёт свободных средств предприятия будут проинвестированы предложенные мероприятия в сумме 255 тыс. рублей. Прогнозное снижение себестоимости принесёт экономию, как минимум 38 тыс. рублей уже с начала проведения мероприятий. Значение кумулятивного ЧДП на девятом месяце становится положительным. Инвестиции становятся рентабельными, т.е. начинают приносить прибыль на 10 месяце проекта. Индекс доходности  $> 1$ , тем самым определяя эффективность проекта. Проект является эффективным, что позволит решить выявленные проблемы ИП Жуков А.С. в ценообразовании предприятия, вызывающие снижение его конкурентоспособности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативно-правовые материалы

1. Конституция Российской Федерации. М. : Приор, 2010г. – 32 с.

### Специальная литература

2. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегии: учебник / Г. Ассель пер. с англ. – М.: ИНФРА, 2011. – 235 с.
3. Багиев Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Х. Анн. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 736 с.
4. Батра Р. Рекламный менеджмент. / Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д. – М.: Вильямс, 2012. – 238 с.
5. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие. / Беляевский И. К. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 320 с.
6. Бронникова Т. С. Маркетинг: учебник / Бронникова Т. С., Чернявский А. Г. – СПб.: Питер, 2010 – 342 с.
7. Гайдаренко Т. А. Проблемы применения методики анализа маркетинговой среды предприятия: статья / Гайдаренко Т. А., – М.:Вестн. Моск. ун-та. Сер.6. Экономика. 2012. №5. – с.108–126.
8. Голубков Е. Г. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник / Голубков Е. Г. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2013 – 464 с.
9. Голубков Е. П. Маркетинг: словарь-справочник / Голубков Е. П. – М.: Дело. 2011. – 243 с.
10. Голубков Е. П. Основы маркетинга: учебник / Голубков Е. П. – М.: Финпресс, 2011. – 258 с.
11. Голубков Е. П. Проектирование элементов комплекса маркетинга: статья / Голубков Е. П. – М.: Маркетинг в России и за рубежом, 2010. №5. – с. 16–18.
12. Голубков Е. П. Сегментация и позиционирование: статья / Голубков Е. П. – М.: Маркетинг в России и за рубежом, 2011. №4. – с. 8–11.

13. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе: статья / Голубков Е. П. – М.: Маркетинг в России и за рубежом, 2011. №4. – с. 19-20.
14. Гольдин А. А. Методические основы оценки конкурентоспособности туристской фирмы: учебное пособие / Гольдин А. А. – Препринт С.Петербург. гос. ун-т экономики и финансов – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 16с.: табл.
15. Гольдштейн Г. Я., Маркетинг: учебное пособие для магистрантов / Гольдштейн Г. Я., Катаев А. В. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012. – 107 с.
16. Дихтль Е. Практический маркетинг / Дихтль Е., Хершген Х. – М.: Высшая школа, 2010. – 288 с.
17. Доуэс Дж. Свэйлс С. Границы лояльности: вопросы для финансовой розничной торговли услуги / Доуэс Дж., Свэйлс С. // Банковский маркетинг, 2010. – №1. – С.36–43.
18. Дунаев Э.К. К вопросу об определении понятия «услуга» / Дунаев Э.К. // Маркетинг в России и за рубежом – М.: 2010. – №4 (42) – с. 117–126.
19. Колесников Ю. С. Прикладная социология / Колесников Ю. С. – РнД.: Феникс, – 2012. – 184 с.
20. Коротков А. Некоторые аспекты методологии маркетинговых исследований / Коротков А. // Маркетинг – М.: 2013. – №4. – С.25–38.
21. Костерин А. Г. Практика сегментирования рынка: учебное пособие / Костерин А. Г. – СПб.: Питер, – 2010. – 288 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Котлер Ф. – Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, – 2009. – 234 с.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г. и др. // 2-е европейское издание. – М.: Вильямс, – 2010. – 366 с.
24. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: срав. Пособие / Ламбен Ж.-Ж. – СПб.: Наука, – 2011. – 456 с.
25. Лифиц И. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг / Лифиц И. – М.: Юрайт-Издат., – 2011. – 335 с.

26. Мавричева Н. Е. Сейлз промоушен как кратчайший путь к покупателю / Мавричева Н. Е. // Маркетинг и маркетинговые исследования – М.: 2010. – №1. – с. 45–49.
27. Марданова Э. У. Маркетинг на крупном предприятии розничной торговли / Марданова Э. У. // Маркетинг в России и за рубежом – М.: 2010. – №5. – с. 15 – 18.
28. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / под ред. проф. В. А. Алексунина, – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 614 с.
29. Д. В. Минаева. Маркетинг услуг: уточнение некоторых понятий с экономической точки зрения / Д. В. Минаева // Маркетинг в России и за рубежом – СПб.:2010. – №2 (40) – с. 105 – 107.
30. Маркетинг: учебное пособие / под. ред. А. М. Немчина, Д. В. Минаева. – СПб.: Бизнес-пресса, 2010. – 388 с.
31. Маслова Т. Д. Маркетинг: учебник / Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. – СПб: Питер, 2011. – 348 с.
32. Мухина М. К. Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов / Мухина М. К. // Маркетинг в России и за рубежом – М.: 2010. – №3. – с. 18-21.
33. Немчина А. М. Особенности стратегии сбыта и дистрибьюции услуг / Немчина А. М. // Маркетинг в России и за рубежом – М.: 2012 – №4 (42) – с. 50 – 60.
34. Попов Е. В. Сегментация рынка / Попов Е. В. // Маркетинг в России и за рубежом – М.: 2010. – №2. – с. 11 – 14.
35. Сафронов Н.А. Экономика предприятия: учебник / Сафронов Н.А. – М.: Юристъ, 2012. – 608 с.
36. Соломатина А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебное пособие / Соломатина А.Н. – М.:ИНФРА-М, 2011. – 295 с.
37. Сысоева С.В. Книга директора магазина: практические рекомендации / Сысоева С.В. – СПб: Питер, 2012. – 384 с.



38. Тактарова Г.А. Ценообразование: учебное пособие / Тактарова Г.А. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 176 с.
39. Терещенко Н.Н. Планирование деятельности торгового предприятия: учебное пособие / Терещенко Н.Н. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 112 с.
40. Чечевицина Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Чечевицина Л.Н. – 2-е изд. – М.: Маркетинг, 2012. – 352 с.
41. Шабалин Е.М. Как избежать банкротства: учебник / Шабалин Е.М. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 125 с.
42. Юров В.Ф. Прибыль в розничной экономике: вопросы теории и практики / Юров В.Ф. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 144 с.
43. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. Пособие / Юданов А. Ю. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2011. – 368 с.

#### Текущий архив организации

44. Производственные отчёты ИП Жуков А.С. за 2015-2017 г.г.
45. Финансовые отчёты ИП Жуков А.С. за 2015-2017 г.г.

#### Интернет -ресурсы:

46. Сайт гильдии маркетологов – <http://www.marketologi.ru>. (Дата обращения 05.04.2018)
47. Административно – управленческий портал – <http://www.aup.ru>. (Дата обращения 12.05.2018)
48. Сайт ассоциации менеджеров – <http://www.amr.ru>. (Дата обращения 15.05.2018)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета

Просим Вас ответить на предложенные вопросы с целью оценки конкурентных позиций предприятия на рынке продажи хозяйственных товаров!

1. Пожалуйста, охарактеризуйте своё предприятие по следующим показателям:

показатель	характеристика
Организационно-правовая форма	
Год основания	
Численность персонала	

2. Отметьте любым знаком ответ, отражающий основные хозяйственные товары Вашего предприятия
- моющие средства
  - чистящие средства
  - предметы личной гигиены
  - косметика
  - посуда
3. Считаете ли Вы, что жители города обладают полной информацией о предложениях Вашей фирмы:
- да
  - скорее да, чем нет
  - скорее нет, чем да
  - нет
4. Как Ваше предприятие осуществляет рекламу своих услуг?
- печатные СМИ
  - радио
  - телевидение
  - Интернет
  - другое (укажите, пожалуйста, что именно)
- 
5. Какие инструменты стимулирования сбыта использует Ваше предприятие?
- 
6. Оцените, пожалуйста класс обслуживания клиентов Вашим предприятием:
- низкий
  - средний
  - высокий
- Благодарим за помощь!

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Вопросы для проведения опроса клиентов предприятий-конкурентов

1. Какие магазины, торгующие хозяйственными товарами города знаете (спонтанное знание, без подсказки)?
2. Какие магазины, торгующие хозяйственными товарами посещали при покупке нужного товара?
3. Как происходит выбор магазина?
4. Чем руководствуетесь при выборе предприятия (по подсказке)?
5. Как Вы оцениваете магазины ИП Жуков А.С., «Магнит-Косметик», «Косметичка», ИП Нехорошкова А.В.,?

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Построение проблемных полей и определение направлений развития

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ					СЛАБЫЕ СТОРОНЫ				
<b>У Г Р О З Ы</b>		Б а л л	Качество обслуживания	Высокое качество товаров	Удачное месторасположение предприятия	Б а л л	неэффективная ценовая политика	Выход на рынок новых конкурентов	Отсутствие менеджера по ценообразованию
		Балл	4	4	4		4	4,6	2,5
	Усиление конкуренции, увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	4,6	Качественный уровень обслуживания, неудачная стратегия конкурентов, дадут возможность успеть за изменением рынка	высокое качество продукта даст преимущества в бизнесе	удачное расположение позволит расширить ассортимент и даст доп. преимущества	4	появление конкурентов и неэффективная ценовая политика ухудшит конкурентную позицию	появление новых конкурентов, средний уровень цен ухудшает конкур. позиции	слабая реакция на изменения внешней конкурентной среды
	Недостаток капитала	3,8	отсутствие материальных стимулов заставляет сотрудников искать более выгодные предложения	отсутствие фин. средств не способствует выходу на новые рынки	недостаток капитала ведет к плохому мат. поощрению работников, а след-но к плохому обслу-ю клиентов	3,6	отсутствие системы обучения сотрудников предприятия тормозит совершенствование его развития	Создание системы маркетинга повысит конкурентоспос-ть	недостаток капитала ухудшает конкурентные преимущества предприятия
	Изменение предпочтений клиентов	3,6	достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей	рост цен на товары может повлечь отток клиентов	повышение производительности, ускорение выхода нового продукта на рынок	3,1	рост цен на товары предприятия могут изменить предпочтения клиентов	длительный процесс разработки и изменения ассортимента товаров	отсутствие профессионального управления маркетингом может повлечь изменение предпочтений клиентов
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>					<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>				
<b>В О З М О Ж Н О С Т И</b>		Балл	4	5	4		3	1	3,5
	Создание отдела маркетинга	4	Создание отдела маркетинга позволит улучшить качество обслуживания	Создание отдела маркетинга позволит улучшить качество ассортимента	Создание отдела маркетинга позволит хорошо обслуживать клиентов и позволит удержать свои позиции на рынке	3	Создание отдела маркетинга позволит решить проблему с продвижением на рынок	Создание отдела маркетинга позволит удерживать позиции на рынке	отсутствие отдела маркетинга создает затруднение в развитии.
	Прием в штат менеджера по ценообразованию	5	мат. поощрение сотрудников	прием менеджера позволит усовершенствовать систему ценообразования	прием менеджера. позволит удержать свои позиции на рынке путём стимулирования клиентов	6,5	Отсутствие специализированной структуры не дает эффективность и в продвижении продукции/услуг	выход на рынок новых конкурентов может повлечь отток высококвалиф. персонала	отсутствие менеджера не позволяет эффективно управлять продажами