

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный
исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ГК
«TeleTrade»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.04.01.2017.ПЗ ВКР

Нормоконтролер, ст. преподаватель
_____/ И. Е. Комиссарова /
«__» _____ 2017г.

Руководитель, доц., д.э.н.
_____/Е.В.Кучина/
«__» _____ 2017г.

Автор
студент группы ЭУ-253
_____/ Я.В. Топорков/
«__» _____ 2017г.

Работа защищена
с оценкой (цифрой, прописью)

«__» _____ 2017г.

АННОТАЦИЯ

Топорков Я.В. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ГК «TeleTrade». – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-253, 70 с., 14 табл., 10 рис., библиогр. список – 20 наим.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ГК «TeleTrade».

В первой главе рассмотрены теоретические основы повышения конкурентоспособности организаций сферы услуг. Во второй главе выявлены факторы конкурентоспособности, произведен анализ и оценка конкурентоспособности ГК «TeleTrade». В третьей главе разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.

ANNOTATION

Toporkov Ya.V. Development of recommendations for improving the competitiveness of the GC "TeleTrade". - Chelyabinsk: SUSU, VSHEU-253, 70 pp., 14 tables, 10 figures, bibliograms. list.- 120 nimes.

The purpose of the study is to develop recommendations for improving the competitiveness of the GC "TeleTrade".

The first chapter examines the theoretical basis for increasing the competitiveness of service organizations. The second chapter identifies factors of competitiveness, analyzed and evaluated the competitiveness of the GC "TeleTrade". In the third chapter, recommendations have been developed to improve the competitiveness of the organization.

ОГЛАВЛЕНИЕ	
ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности	7
1.2 Факторы конкурентоспособности организации	11
1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации	15
1.4 Методика оценки конкурентоспособности в сфере услуг	29
1.5 Методы повышения конкурентоспособности организаций	36
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФОРЕКС- ДИЛЕРА ГК «TELETRADE»	39
2.1 Анализ рынка	39
2.2 Характеристика ГК «TeleTrade» и основные проблемы развития	42
2.3 Оценка конкурентоспособности «TeleTrade»	45
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГК «TELETRADE»	59
3.1 Проведение рекламной компании	59
3.2 Разработка системы поиска и подбора персонала	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	70

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность – это одна из важнейших составляющих успеха любой организации. Она не только отражает отличия развития данной фирмы от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности, но и побуждает производителей улучшать ее качество, снижать затраты на производство, повышать производительность.

«Конкуренция представляет собой важнейший признак рыночных отношений, и выражает конфигурацию взаимного соперничества субъектов предпринимательства» [1]. Как общественная форма взаимодействия субъектов конкуренция выступает предпосылкой реализации индивидуальных экономических интересов каждого субъекта, вовлеченного в борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками по бизнесу.

На сегодняшний день разработаны специальные инструменты стратегического и конкурентного анализа, результаты которых в том числе применяются для разработки стратегий укрепления корпоративной конкурентоспособности. Каждый из них имеет отличительные черты и специфические методики. Однако не каждый метод конкурентного анализа дает целостную картину не только нынешней ситуации на рынке, но и позволяет с высокой долей вероятности делать верные прогнозы будущих изменений. Возникает проблема выбора наиболее оптимального метода с учетом специфики деятельности компании.

Объектом исследования является ГК «TeleTrade».

Предметом исследования являются составляющие элементы конкурентоспособности.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ГК «TeleTrade».

В рамках цели, были поставлены и следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы конкурентоспособности организации;
2. Проанализировать факторы конкурентоспособности ГК «TeleTrade»;
3. Произвести оценку конкурентоспособности;
4. Разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ГК «TeleTrade».

Теоретической основой данной работы являются научные труды ученых России и зарубежья в области конкуренции и формирования конкурентных преимуществ, менеджмента, экономики и маркетинга.

В качестве методологической основы исследования использовались различные виды и методы системного, сравнительного, функционального, экономико-статистического и структурного анализа.

Работа состоит из введения, основной части, заключения, приложений и библиографии.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности

В литературе присутствуют три подхода к определению конкуренции (этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «состязание»). Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка.

Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов, поэтому конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар (услугу) на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль.

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом.

Именно конкуренция:

- оживляет рынок
- заставляет компании надлежащим образом удовлетворять желания потребителей;
- заставляет при вступлении в ту или иную отрасль новых фирм расширять производство и снижать цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства;

- заставляет фирмы переходить на самые эффективные технологии производства;

- обеспечивает обстановку, способствующую техническому и общественному прогрессу.

В известном смысле конкуренция - двигатель прогресса. Парадоксально, но факт: злейший враг предпринимателя – конкурент оказывается его лучшим другом.

Конкурентная среда - рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю.

Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар.

На рынке разворачивается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию (со схожими свойствами) одним и тем же категориям покупателей.

Конкурентная борьба - совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- 1) размер рынка - чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка - быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности - излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров — покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;

8) требования к размерам необходимых капитальных вложений - жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;

9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;

10) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

11) быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке.

Конкурентная позиция - сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента.

Существует три крайности подходов к формированию категории «конкурентоспособность»: во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов; во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности; и, в-третьих, возможность и способность противостоять соперникам (необходимо отметить, что в рамках понятия конкурентоспособность в отличие от конкуренции это свойство имеет самостоятельное значение, а не является следствием первого). Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность объекта — это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику.

Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом.

Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается, как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

1. потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
2. общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;
3. работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

- обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя.

- поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли.

1.2 Факторы конкурентоспособности организации

Факторы конкурентоспособности организации представлены на рисунке 2.

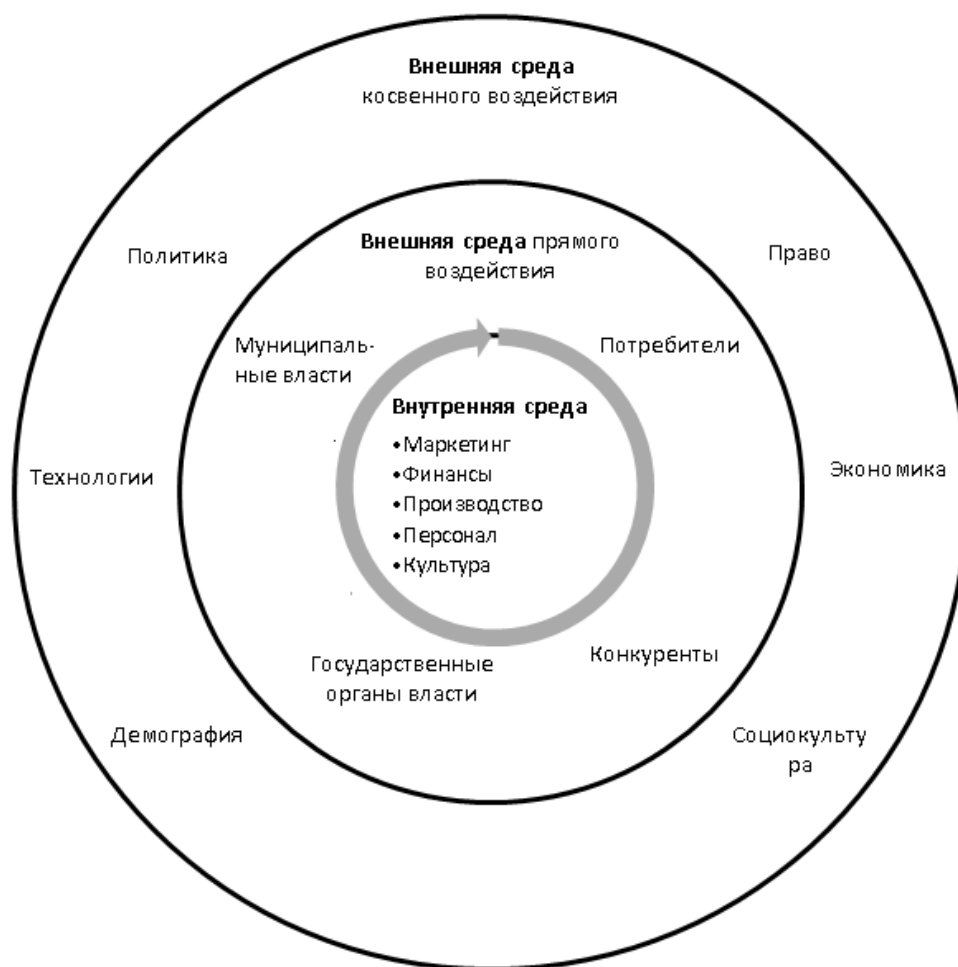


Рисунок 2 – Факторы конкурентоспособности

1.2.1 Факторы внешней среды

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для

разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент.

1) Экономические факторы.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

2) Политические факторы.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

3) Рыночные факторы.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографического условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству

уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

4) Технологические факторы.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

5) Международные факторы.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний, или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

6) Факторы конкуренции.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

7) Факторы социального поведения.

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации.

1.2.2 Факторы внутренней среды

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться ж в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать.

1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации

Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности сложны и многогранны. Такими экономистами, как А. Смит, Д. Рикардо, Э. Хекшер, Б. Олино и др., была разработана теория конкурентоспособности фирмы, ее конкурентных преимуществ. Наиболее же значительный вклад в разработку внесли экономисты М. Портер, И. Ансофф и др. Проанализировав причины высокой конкурентоспособности фирм, экономисты пришли к такому выводу, что конкурентоспособность в основном зависит от наличия и эффективного использования условий, сложившихся в стране (необходимый

фактор производства, развитый спрос, зрелость конкурентной среды, качество управления, разумная государственная политика).

В настоящее время в экономической литературе существует множество подходов к понятию конкурентоспособности. В большинстве случаев они определяются как особенности выбора:

- 1) постановки задач и целей исследования;
- 2) предмета исследования (товар, услуга);
- 3) субъекта конкуренции (предприятие, отрасль, и т.д.);
- 4) объекта конкуренции (спрос, рынок, факторы производства);
- 5) масштаба деятельности (местный, региональный, межрегиональный и мировой рынки).

В экономической литературе, авторами А. Вороновым, А. Семененко, А. Дементьевой, С. Цветковой и др. предложено исследование конкурентоспособности предприятия. Это исследование позволяет прийти к выводу о том, что в большинстве случаев понятие "конкурентоспособность предприятия" сводят к способности предприятия производить товар. Отсюда следует, что для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия за базу берутся данные по предприятиям-конкурентам, а не по товарам, которые они производят.

При сравнении предприятия с его конкурентами необходимо учитывать различные категории предприятий – конкурентов:

- 1) прямые конкуренты – производят такую же продукцию (услугу);
- 2) косвенные конкуренты – производят товары – заменители;
- 3) потенциальные конкуренты, относящиеся к разным сферам деятельности или отраслям – производят товары или услуги, позволяющие удовлетворить данную потребность иным способом.

Одним из важных понятий является "конкурентный потенциал" предприятия. Под ним подразумевается потенциальная возможность сохранять или увеличивать свою конкурентоспособность в долгосрочном периоде. То есть, конкурентный потенциал предприятия определяется

совокупностью параметров, которые определяют возможность и способность предприятия эффективно функционировать на рынке в перспективе (иметь достаточно высокий уровень рентабельности, удерживать и увеличивать рыночную долю предприятия).

А. Ансоффом был введен термин "конкурентный статус", который совпадает по смыслу с термином "конкурентное преимущество".

Положение организации на рынке, которое позволяет ей привлекать покупателей и преодолевать силы конкуренции есть конкурентное преимущество. Оно создается осязаемыми и неосязаемыми активами организации. А так же стратегически важными для бизнеса сферами деятельности, позволяющими побеждать в конкурентной борьбе.

По модели М. Портера каждая организация, работающая на рынке, подвергается давлению пяти сил конкуренции:

- 1) вход конкурентов – "новичков";
- 2) угроза товаров - заменителей;
- 3) рыночная власть покупателя;
- 4) рыночная власть поставщика;
- 5) конкуренция среди существующих конкурентов.

Конкурентоспособность и потенциальная прибыль организации могут существенно изменяться между двумя случаями в зависимости от рыночной ситуации:

1) Конкурентоспособность организации высока, потенциальная прибыль максимальна:

- вход конкурентов – "новичков" блокируют существующие барьеры;
- покупатели не имеют возможности обратиться к товарам – заменителям;
- у покупателей нет возможности давления, для того, чтобы добиться снижения цен;
- у поставщиков нет возможности давления, для того, чтобы добиться повышения цен;

- существующие игроки в отрасли слабы и немногочисленны или отсутствуют.

2) Конкурентоспособность организации низка и потенциальная прибыль минимальна:

- свободный вход на рынок;
- у организации товары слабо дифференцированы или не дифференцированы;
- у организации нет возможности торговаться ни с поставщиками, ни со своими клиентами;
- большая конкуренция на рынке.

Между этими предельными случаями находятся реальные рыночные ситуации.

Можно сделать вывод о том, что предприятие способно эффективно функционировать на рынке в том случае, когда оно может противостоять давлению конкурентных сил, используя свои конкурентные преимущества, а значит и повышая конкурентоспособность.

На сегодняшний день существуют наиболее известные модели и методы оценки конкурентоспособности, которые следует разделить на 2 группы:

– аналитические (метод рейтинговой оценки, оценка на основе расчета рыночной доли, SWOT-анализ, оценка на основе теории эффективной конкуренции, оценка на основе мотивационного комплекса оценки товарных систем «МКОТС»)

– графические (методика сравнительного анализа конкурентов, матричный метод, модель «привлекательность рынка», модель Портера) [2].

Необходимо отметить, что все представленные в современной науке методы оценки конкурентоспособности организации не дают полного и точного

анализа организаций, так как их использование не учитывает всех аспектов деятельности организации в рыночной экономике.

Для того чтобы система оценки конкурентоспособности организаций была наглядной, в сводной таблице приведены результаты выполненной авторами классификации методов (моделей) оценки конкурентоспособности организаций по группам методов оценки конкурентоспособности организации. Первая группа включает аналитические методы оценки конкурентоспособных предприятий. Вторая группа объединяет графические методы оценки конкурентоспособных предприятий. Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация методов

Группа, наименование метода, модели, методологии	Достоинства	Недостатки
1 группа. 1. Рейтинговая оценка	Метод может точно определить место рассматриваемого предприятия среди всех конкурентов	Сложность в получении исходных данных предприятия и в расчетах показателей
1 группа. 2. Оценка на основе расчета рыночной доли	С помощью этого метода можно определить место на рынке фирмы и его тип	Невозможно разработать необходимую стратегию и выявить причины сложившегося положения фирмы
1 группа. 3. SWOT-анализ	Позволяет проанализировать совместно внутреннюю и внешнюю среду, впоследствии есть возможность разработать перечень стратегических действий	Стратегический анализ доступен лишь крупным предприятиям (компаниям)
1 группа. 4. Оценка на основе теории эффективной конкурентности	Метод рассматривает все возможные оценки хозяйственной деятельности фирмы	Сложность в получении исходных данных предприятия, а также в расчетах
1 группа. 5. Оценка на основе мотивационного комплекса оценки товарных систем «МКОТС»	Позволяет определить «слабые стороны» и в дальнейшем их ликвидировать, а «сильные стороны» усилить в разы	Используются только экспертные методы, следовательно, сложно собрать достоверную и необходимую информацию

Продолжение таблицы 1

2 группа. 1. Методика сравнительного анализа конкурентов	Легкость в использовании анализа любой ситуации	Сложность в расчетах показателей и в получении исходных данных
2 группа. 2. Матричный метод	Точно показывает положение предприятия при наличии достоверной информации	Не показывает причин данного положения
2 группа. 3. Модель «привлекательность рынка»	Определяет положение на рынке относительно конкурентов	Трудно оценить качественные характеристики
2 группа. 4. Модель М. Портера	Наглядное сравнение конкурентоспособных фирм на рынке	Не дает конкурентных решений по достижению конкурирующих преимуществ

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

1.3.1 SWOT-анализ

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT представленная на рисунке 3.

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...

Рисунок 3 – Общая форма SWOT-анализа

После чего следует ответить на вопросы [5]:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;

- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;

- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей представленная на рисунке 4.

	Список сильных сторон: 1. ... 2. ... 3. ...	Список слабых сторон: 1. ... 2. ... 3. ...
Список возможностей: 1. ... 2. ... 3. ...	- Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? - Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз: 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)

Рисунок 4 – Развёрнутая форма SWOT-анализа

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

1.3.2 Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Модель представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Концепция конкуренции М. Портера

Цель модели Портера - обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители.

1.3.3 Методика сравнительного анализа конкурентов

Для проведения анализа первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций.

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

- выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- выбора атакующих или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам.

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно».

Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 – предприятие является лидером по данному параметру. Оценка проводится с помощью таблицы, которая наглядно отображает рейтинг предприятий.

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения (указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов):

- 1 Имидж фирмы
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер

бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).

7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и освоенности выпуска).

8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.

9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.

10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.

11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.

12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.

13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).

14. Уровень рекламной деятельности.

15. Уровень послепродажного обслуживания.

16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п. Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы - рисунок 6.

Критерий	наше предприятие	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3	конкурент N
имидж фирмы					
концепция продукта					
качество продуктов					
рыночная доля					
рыночная цена					
предпродажная подготовка					
уровень послепродажного обслуживания					
1 – позиция очень плохая; 2 - плохая; 3 - средняя; 4 - хорошая; 5 - отличная.					

Рисунок 6 – Пример таблицы для сравнительного анализа результативности деятельности фирм-конкурентов

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга.

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 3 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности представленный на рисунке 7.

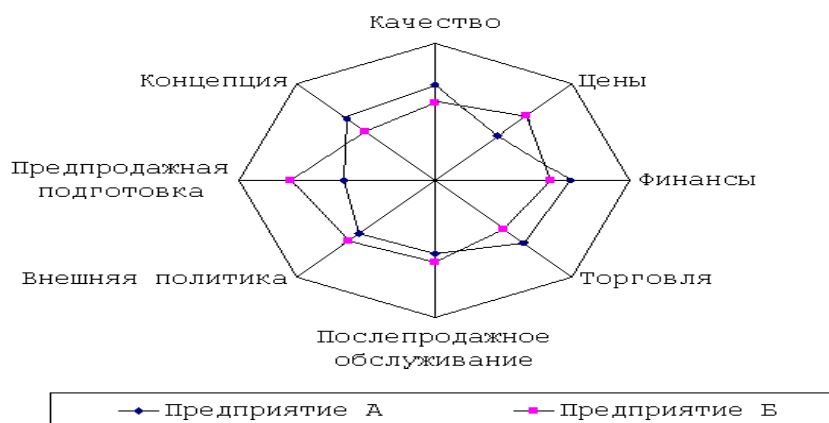


Рисунок 7 - Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.

К критериям оценки конкурентоспособности предприятия относятся:

1) на оперативном уровне - показатель конкурентоспособности продукции. Методами оценки являются: эвристический (экспертный), квалиметрический, комплексный (интегральный).

2) на тактическом уровне – комплексный показатель состояния предприятия. К методам оценки относятся: методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

3) на стратегическом уровне – рост стоимости предприятия. Подходами к оценке являются: сравнительный, затратный, доходный, опционный.

1.4 Методика оценки конкурентоспособности в сфере услуг

Оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг является базовым элементом механизма управления ею. Выбор методики оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг зависит от целей и задач, стоящих перед исследователем, а также от наличия соответствующей информации и возможностей применения полученных результатов в управленческой деятельности.

Критическое рассмотрение имеющихся методик к оценке конкурентоспособности предприятия показало, что они имеют ряд ограничений для эффективного практического применения. Во-первых, они, как правило, базируются на сравнении схожих предприятий, находящихся в одних и тех же условиях внешней среды и производящих практически идентичные виды продукции, в то время как на практике наблюдаются различия в условиях их функционирования и постоянное расширение разнообразия предлагаемой различными предприятиями продукции, что особенно характерно для предлагаемых услуг. Во-вторых, большинство показателей, используемых при расчете уровня конкурентоспособности предприятия, не может быть получено из-за отсутствия доступа к необходимой для этого информации. В-третьих, использование этих методик применительно к предприятиям сферы услуг затрудняется тем, что оценка конкурентоспособности услуги имеет свою специфику, определяемую нематериальностью получаемого результата. Нематериальный результат оказания услуги и сам процесс оказания услуги не может быть оценен до момента оказания услуги, а также не может быть зафиксирован и сохранен для последующей оценки, что ограничивает возможности объективной оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг и сводит ее к субъективным критериям. Отмеченные ограничения затрудняют, а порой и

вовсе не позволяют, оценить конкурентоспособность предприятия сферы услуг в рамках имеющихся подходов, а также сделать выводы о необходимости и направленности мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. Данные обстоятельства делают актуальной проблему разработки методики оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг, которая, в отличие от имеющихся, позволит осуществлять мониторинг уровня конкурентоспособности и принимать обоснованные решения, направленные на его повышение.

Как показал анализ, большинство методик оценки конкурентоспособности предприятия основывается на установлении определенного перечня факторов конкурентоспособности. Количество этих факторов не ограничено, каждая методика оценки конкурентоспособности имеет свой состав факторов, учитываемых при оценке уровня конкурентоспособности. Наличие данного обстоятельства вызвано тем, что на конкурентоспособность предприятия влияет множество факторов как внешней, так и внутренней среды. При этом, на мой взгляд, в условиях рыночной конкуренции ключевыми факторами конкурентоспособности любого предприятия являются удовлетворенность и лояльность потребителей, как основа для обеспечения постоянного спроса на его продукцию. Для предприятий сферы услуг наличие постоянных клиентов особенно важно, ведь из-за невозможности производить услуги впрок и преобладания доли постоянных расходов в структуре себестоимости большинства услуг необходимо иметь перманентный потребительский спрос, который может быть удовлетворен в каждый конкретный момент времени. Значимость наличия постоянных клиентов также подтверждается исследованием девяти групп сферы услуг, проведенным Ф. Райххельдом и У. Сассером, по результатам которого было установлено, что увеличение количества постоянных клиентов на 5% может повысить прибыль предприятия от 25 до 85%.

Потребитель услуги, оценивая полноту удовлетворения его потребностей, ожиданий и требований, по сути, оценивает конкурентоспособность предприятия сферы услуг. Следовательно, логично заложить в основу методики оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг уровень удовлетворенности и лояльности потребителей его услуг.

Удовлетворенность потребителей зависит от знания предприятием ожиданий и требований потребителей к услуге, от умения их реализовать и превзойти. Недостаточное внимание предприятия сферы услуг к требованиям потребителей может привести к увеличению числа клиентов, не удовлетворенных услугами предприятия. Основными причинами неудовлетворенности клиентов в сфере услуг являются низкий уровень культуры обслуживания и неспособность качественно решить проблемы, связанные с претензиями и жалобами потребителей (как явными, так и скрытыми). Жалобы потребителей являются важным стимулом повышения качества оказываемых услуг, они позволяют увидеть недостатки в процессе оказания услуги и принять меры по их устранению. Если потребитель, оставшись недовольным предоставленной ему услугой, просто меняет исполнителя, проблема остается нерешенной, а предприятие несет потери в форме упущенной выгоды из-за отказа данного потребителя от повторных приобретений услуг и от последствий распространения негативной информации среди потенциальных потребителей.

Однако удовлетворенность потребителей еще не является гарантией успешности предприятия. Например, по результатам исследований, проводимых различными компаниями с целью выявления уровня удовлетворенности потребителей, было установлено, что даже при высоких показателях удовлетворенности потребителей предприятия в ряде случаев все же теряют конкурентные позиции из-за других факторов. В частности, целесообразно учитывать не только удовлетворенность, но и лояльность потребителей. Лояльность потребителей – это эмоциональная привязанность

и желание оставаться клиентом предприятия, положительное отношение потребителей к предприятию, его продукции, персоналу компании, имиджу, бренду и т. д. Лояльность предполагает совершение повторных покупок и предпочтение данного исполнителя услуги, а не предприятий-конкурентов. Таким образом, лояльность потребителей, будучи основой для поддержания соответствующего объема продаж, имеет стратегическое значение в обеспечении стабильности и успешности предприятия сферы услуг. При этом уровень удовлетворенности и лояльности потребителей позволяет судить о конкурентоспособности предприятия сферы услуг с позиции потребителя.

Тем не менее подход к оценке конкурентоспособности предприятия сферы услуг через оценку удовлетворенности и лояльности потребителей не позволяет в полной мере оценить уровень конкурентоспособности предприятия, поскольку не учитываются конкурентные возможности и рыночная устойчивость предприятия. При этом степень конкурентных возможностей и рыночной устойчивости предприятия сферы услуг определяется еще одним фактором конкурентоспособности – уровнем его конкурентного потенциала. Конкурентный потенциал предприятия сферы услуг источником формирования его конкурентных преимуществ, которые и являются основой конкурентоспособности. Конкурентный потенциал традиционно рассматривается как часть ресурсного потенциала предприятия, что представляется нам не совсем точным, поскольку при этом не раскрывается сущность конкурентного потенциала в полной мере. Так, ресурсный потенциал представляет собой совокупность различных элементов, в частности, финансового потенциала, а также материального, информационного, организационно-управленческого, социально-культурного, человеческого потенциала и др., каждый из которых имеет особое содержание. Основной функцией ресурсного потенциала является производственная функция. Конкурентный потенциал, в свою очередь, направлен на реализацию функции конкурентной борьбы, включает в себя в той или иной степени отмеченные элементы ресурсного потенциала и как

таковой не может рассматриваться в качестве его дополнительного самостоятельного элемента. В связи с этим представляется целесообразным рассматривать конкурентный потенциал не как часть ресурсного потенциала, а как его особую форму. Конкурентный потенциал, по мнению исследователей, должен обладать двумя основными свойствами: инновационностью (способностью обновляться) и адаптивностью (способностью приспосабливаться).

Для превращения ресурсного потенциала в конкурентный потенциал необходимо использование соответствующих инструментов управления конкурентоспособностью предприятия. Роль данных инструментов могут выполнять такие элементы ресурсного потенциала, как организационно-управленческий, социально-культурный и человеческий потенциал предприятия. Таким образом, указанные элементы ресурсного потенциала могут рассматриваться, с одной стороны, как его части, а с другой – как инструменты формирования конкурентных преимуществ других элементов ресурсного потенциала предприятия.

Рассмотренные три фактора конкурентоспособности предприятия сферы услуг (удовлетворенность потребителей, лояльность потребителей и конкурентный потенциал как особая форма ресурсного потенциала предприятия) могут быть представлены в виде соответствующих индексов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг:

$$КПСУ = \sqrt[3]{I_y * I_l * I_{kp}} \quad (1)$$

Где I_y – индекс удовлетворенности потребителей; I_l – индекс лояльности потребителей; I_{kp} – индекс конкурентного потенциала предприятия сферы услуг.

Таким образом, в формализованном виде уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг (КПСУ) может быть представлен как средняя величина полученных индексов.

Значение уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг, рассчитываемое по предлагаемой методике, позволит сделать вывод о

динамике его изменения, а анализ изменения составляющих его индексов – об основных причинах этого изменения и, следовательно, о возможных направлениях повышения конкурентоспособности предприятия.

Индекс удовлетворенности потребителей предлагается рассчитывать, как отношение уровня удовлетворенности потребителей в текущем и базисном периодах. Уровень удовлетворенности потребителей может быть рассчитан как отношение фактического уровня качественных и ценовых параметров услуги к ожидаемому уровню. Основным параметром конкурентоспособности услуги, влияющим на удовлетворенность потребителя, является ее качество, которое потребитель соотносит с ценой потребления и своими ожиданиями. Конкретный набор оцениваемых параметров качества зависит от специфики того или иного рода услуг. В наиболее общем виде качество услуги может быть определено качеством ее результата, а также условиями и культурой обслуживания. Результат услуги может быть представлен как в осязаемой, так и в неосязаемой форме, что определяет возможности его объективной количественной оценки. Условия обслуживания определяются материально-технической базой предприятия, а также набором предоставляемых услуг. Культура обслуживания предполагает учет как общих для всех групп услуг требований (вежливость, доброжелательность, отзывчивость и т. п.), так и специальных норм, и правил обслуживания.

Индекс лояльности потребителей предлагается рассчитывать, как отношение уровня лояльности потребителей в текущем и базисном периодах. Уровень лояльности потребителей можно представить, как отношение числа лояльных клиентов к общему числу обслуженных клиентов за период. Лояльность потребителей может быть определена через предпочтительность данного предприятия перед предприятиями-конкурентами, готовность потребителей снова обратиться за услугой к данному предприятию-исполнителю, а также рекомендовать его своим родственникам, друзьям и знакомым.

Получение информации, необходимой для расчета индексов удовлетворенности и лояльности потребителей, предполагает постоянное исследование уровней удовлетворенности и лояльности потребителей посредством анкетирования или опросов, что на практике затруднительно. Потребитель, как правило, не заинтересован в заполнении анкет, неохотно принимает участие в опросах, так как не хочет тратить свое время или ему это просто неинтересно. Для повышения эффективности проводимых исследований удовлетворенности потребителей и их удержания целесообразно использовать мотивационные механизмы и стимулы.

Установление индекса конкурентного потенциала предполагает проведение сравнительного анализа потенциалов конкурирующих предприятий, в ходе которого делается вывод о том, какие элементы ресурсного потенциала предприятия и в какой мере исполняют роль конкурентного потенциала. Таким образом, уровень конкурентного потенциала может быть рассчитан как отношение конкурентного потенциала предприятия к ресурсному потенциалу предприятия. Потенциалы при этом могут быть выражены в стоимостной форме как суммы общей стоимости ресурсов предприятия, обеспечивающих реализацию его производственной функции (ресурсный потенциал), и стоимости ресурсов, формирующих конкурентные преимущества предприятия (конкурентный потенциал). Индекс конкурентного потенциала может быть рассчитан как отношение уровня конкурентного потенциала в текущем и базисном периодах.

Формирование базы данных для расчета уровня конкурентоспособности по предлагаемой методике требует постоянного сбора соответствующей информации. Расчет уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе индексов удовлетворенности, лояльности потребителей и конкурентного потенциала целесообразно проводить с определенной периодичностью (например, ежемесячно) в зависимости от особенностей предоставляемых услуг, масштабов

производства, уровня конкуренции, интенсивности изменений внешней среды и др.

Таким образом, уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг предлагается рассчитывать на основе влияния, выделенных трех факторов (удовлетворенность потребителей, лояльность потребителей и конкурентный потенциал) с помощью соответствующих индексов. Расчет данных индексов строится на имеющейся и доступной для большинства предприятий сферы услуг информации. Результаты, полученные по данной методике, могут служить основой для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия сферы услуг. С этой точки зрения описанная методика оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг представляется относительно простой и практически применимой, что является ее достоинством.

1.5 Методы повышения конкурентоспособности организаций

1. Постоянное использование нововведений;
2. Поиск новейших, наиболее идеальных форм предлагаемой услуги;
3. Реализация услуг в тех разделах рынка, где высочайшие требования к качеству и сервисному обслуживанию;
4. Многократное изучение и переподготовка кадров;
5. Увеличение материальной заинтересованности сотрудников и совершенствование условий труда;
6. Проведение рекламных исследований рынка, с целью установления потребностей клиентов;
7. Анализ собственных соперников, для раскрытия личных крепких и слабых сторон;
8. Поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных исследований, нацеленных на увеличение качества продукции;
9. Применение более успешных маркетинговых мероприятий.

Используя данные методы, предприятие может увеличить как собственную конкурентоспособность, но и закрепить собственную экономическую стабильность.

ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 1

В настоящее время не существует единого определения понятия конкурентоспособность. Факторами, которые обуславливают возможность множественности трактовок этого понятия, является различные исходные позиции экономистов, а также и то, что в качестве производителя рассматривается лишь отдельное предприятие, отрасль или вся экономика в целом. Понятие конкурентоспособность между производителями товаров и услуг стало ключевым словом наряду с понятием эффективность, а проблема достижения конкурентных преимуществ – одной из главных в деловой, управленческой, экономической и политической жизни. Носителями свойств конкурентных преимуществ являются различные субъекты конкурентоспособности: предприятия и организации, образующие отраслевые или конгломератные объединения, ведущие конкурентную борьбу за лидерство в различных сферах международных экономических отношений.

Чтобы управлять конкурентоспособностью, необходимо наличие полной ее оценки, включающей в себя совокупность принципов, методов и показателей измерения. Анализ методов измерения конкурентоспособности организации показал, что в наше время, как за рубежом, так и в России не разработаны: общепринятые понятия конкурентоспособности организации, единая номенклатура показателей конкурентоспособности; общие методы их объединения в один интегральный показатель. В конечном итоге это создает серьезные проблемы при оценке и управлении конкурентоспособности организации.

Для оценки конкурентоспособности форекс-дилера можно применить графический метод, а именно многогранник конкурентоспособности и SWOT

– анализ. С помощью этих методик можно наиболее точно дать оценку конкурентоспособности форекс-дилера: выявить преимущества и недостатки компании, разработать стратегические действия, направленные на повышение конкурентоспособности.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФОРЕКС-ДИЛЕРА ГК «TELETRADE»

2.1 Анализ рынка

2.1.1 Анализ сегмента

Фóрекс (Forex, иногда FX, от англ. FOReign EXchange — «зарубежный обмен») — рынок межбанковского обмена валюты по свободным ценам (котировка формируется без ограничений или фиксированных значений). Поэтому обычно используется сочетание «рынок Форекс» (англ. Forex market, FX-market). Термин Форекс принято использовать для обозначения взаимного обмена валюты, а не всей совокупности валютных операций.

В англоязычной среде словом Forex обычно называют валютный рынок, а также иностранные валюты как таковые.

В русском языке термин Форекс обычно используют в более узком смысле — подразумевается исключительно спекулятивная торговля валютой через коммерческие банки или дилинговые центры, которая ведётся с использованием кредитного плеча, то есть маржинальная торговля валютой.

Операции на рынке Форекс по целям могут быть торговыми, спекулятивными, хеджирующими и регулируемыми (валютные интервенции центробанков).

Форекс является международным межбанковским рынком. Операции проводятся через систему учреждений: центральные банки, коммерческие банки, инвестиционные банки, брокеров и дилеров, пенсионные фонды, страховые компании, транснациональные корпорации и т. д. Объём одной сделки с реальной поставкой валюты на второй рабочий день (рынок спот) обычно составляет около 5 млн долларов США или их эквивалентов. Стоимость одного конвертационного платежа составляет от 60 до 300 долларов. Кроме этого, придётся нести затраты до 6 тыс. долларов в месяц на

межбанковский информационно-торговый терминал. Из-за этих условий, на Форексе не проводят прямых конвертаций небольших сумм. Для этого дешевле обратиться к финансовым посредникам (банку или валютному брокеру), которые проведут конвертацию за определённый процент от суммы сделки. При большом количестве клиентов и разнонаправленных заявках у посредников регулярно возникают ситуации внутреннего клиринга (брокерской «кухни»), из-за чего далеко не всегда нужно проводить реальную конвертацию через форекс. Но свои комиссионные они получают с клиентов всегда. Именно из-за того, что на форекс попадают не все клиентские заявки, посредники могут предложить клиентам комиссионные, которые существенно ниже стоимости прямых операций на форексе. В то же время, если устранить посредников, стоимость конвертации для конечного клиента неизбежно возрастёт.

Текущие котировки валюты используются для большого количества операций, которые не обязательно имеют непосредственный выход на Форекс. Примером может служить изменение курса национальной валюты государственным банком, который вынужден сохранять пропорции курса между иностранными валютами в соответствии с их пропорциями на форексе, даже если настоящие спрос и предложение внутри страны не соответствуют тенденциям на форексе. Например, если на внутреннем рынке есть избыточное предложение евро, но при этом на форексе цена евро против доллара увеличивается, то центральный банк вынужден будет также поднимать цену, а не снижать под давлением избыточного предложения.

Другой яркий пример — маргинальная спекулятивная торговля валютой, которая ориентирована на фиксацию текущих котировок форекса, но по своим условиям проходит без реальной поставки. Почти все посредники на валютном рынке предлагают для клиентов не только услуги по прямой конвертации, но и спекулятивную торговлю с кредитным плечом. В большинстве случаев, комиссионные для таких операций ещё ниже, чем

для прямой конвертации, так как за счёт массовости и кратковременности сделок необходимость в заключении реальных сделок на поставку возникает ещё реже. Очень часто комиссионные приобретают форму спреда — установленной брокером разницы между ценой покупки валюты и ценой продажи в один и тот же момент времени. В большинстве случаев между форексом и спекулянтom выстраивается цепочка из нескольких посредников, каждый из которых берёт свою комиссию.

Маржинальные операции могут приводить (но не обязательно приводят) к возникновению реального дополнительного спроса или предложения на валютном рынке, особенно на краткосрочном отрезке времени. Но общую тенденцию движения валютных курсов они не формируют.

Само понятие форекс пришло к нам с Запада, и как отдельный рынок в России образовалось достаточно недавно. На данный момент в России существует около 40 форекс-дилеров (табл. 2) Их можно классифицировать по следующим критериям:

- дилеры и дилеры-банки
- получившие лицензию ЦБ РФ и имеющие лицензии в странах где зарегистрированы головные офисы

Таблица 2 – Форекс-дилеры и их классификация

	Название Форекс-дилера	Год основания	Кем регулируется	Тип дилера	Лицензия ЦБ РФ
1	ФИНАМ Форекс	1994	АФД	Банк	+
2	<u>Альфа-Форекс</u>	2003	СуSEC	Банк	-
3	<u>Альпари</u>	1998	IFSC, АФД	Дилер	+
4	TeleTrade	1994	СуSEC, АФД	Дилер	+
5	Forex Club	1997	СуSEC, АФД	Дилер	+
6	ВТБ24 Форекс	2005	АФД, ЦБ	Банк	+
7	<u>AMarkets</u>	2007	FC	Дилер	-
8	<u>XM.COM</u>	2009	ASIC, FCA	Дилер	-
9	<u>Forex4you</u>	2007	BVIFSC	Дилер	-

10	<u>FXTM</u>	2010	IFSC, SEBI	Дилер	-
11	<u>FxPro</u>	2006	FCA, CySEC	Дилер	-

Продолжение таблицы 2

12	<u>FIBO Group</u>	1998	BVIFSC, CNMV	Дилер	-
13	<u>HYCM</u>	1977	FCA	Дилер	-
14	<u>Admiral Markets</u>	2001	FCA, CNMV	Дилер	-
15	<u>РобоФорекс</u>	2009	IFSC, CySEC	Дилер	-
16	<u>LiteForex</u>	2005	CySEC	Дилер	-
17	<u>ФрешФорекс</u>	2004	КРОУФР	Дилер	-
18	<u>ИнстаФорекс</u>	2007	РАУФР, АФД	Дилер	-
19	<u>Weltrade</u>	2006	IFSC	Дилер	-
20	<u>Exness</u>	2008	FCA, CySEC	Дилер	-
21	<u>Swissquote</u>	1996	FINMA	Дилер	-
22	<u>ActivTrades</u>	2001	FCA, CNMV	Дилер	-
23	<u>NPBFX</u>	1996	IFSC	Банк	-
24	<u>Гранд Капитал</u>	2006	CySEC	Дилер	-
25	<u>eToro</u>	2007	ASIC, FCA	Дилер	-
26	<u>MaxiMarkets</u>	2008	ЦРФИИ, АРБ	Дилер	-
27	<u>NAS Broker</u>	2012	FSA	Банк	-
28	<u>Dukascopy Europe</u>	2010	FCMC	Дилер	-
29	<u>FXCM</u>	1999	ASIC, FCA	Дилер	-
30	<u>Dukascopy Bank SA</u>	1998	FINMA	Банк	-
31	<u>IFC Markets</u>	2006	BVIFSC	Дилер	-
32	<u>FXOpen</u>	2005	ASIC, FCA	Дилер	-
33	<u>HotForex</u>	2010	CySEC, CNMV	Дилер	-
34	<u>BML</u>	2009	FSA	Дилер	-
35	<u>ForexMart</u>	2015	CySEC	Дилер	-
36	<u>Adamant Finance</u>	2014	FSA	Дилер	-
37	<u>Saxo Bank</u>	1992	ASIC, FCA	Банк	-
38	<u>GKFX</u>	2009	ASIC, FCA	Дилер	-
39	<u>БКС Форекс</u>	1995	CySEC	Банк	-
40	<u>OANDA</u>	1996	ASIC, FCA	Дилер	-

2.2 Характеристика ГК «TeleTrade» и основные проблемы развития

Группа компаний TeleTrade основана в 1994 году и является международной частной финансовой группой. Благодаря развитию интернет-технологий компании, объединённые брендом TeleTrade, оказывают услуги по доступу к торговле производными финансовыми инструментами розничным клиентам по всему миру. Представительства группы компаний и офисы её представляющих партнёров работают в 26 странах мира.

В России TeleTrade входит в пятёрку лидеров рынка форекс и обладает самой крупной региональной партнёрской сетью. Представляющие партнёры TeleTrade оказывают сервисные услуги (информационные,

консультационные, обучающие) в 124 городах России. Дальнейшее расширение партнёрской сети является одним из основополагающих принципов на пути к укреплению лидерских позиций TeleTrade на российском рынке.

В соответствии с законодательством РФ деятельность форекс-дилера осуществляет компания ООО «Телетрейд групп» входящая в группу компаний TeleTrade. 12 мая 2016 года ООО «Телетрейд групп» получила лицензию Банка России. Компания стала первым лицензированным профессиональным участником рынка ценных бумаг среди лидеров российского рынка форекс.

Согласно стратегии развития ГК «TeleTrade», планируется, что на российский сегмент будет приходиться порядка 50% от всего бизнеса группы которые будут полностью обеспечены клиентами лицензированной компании ООО «Телетрейд групп». При этом планируется сохранить уже занятые лидирующие позиции на российском рынке форекс.

2.2.1 Анализ услуг предоставляемых ГК TeleTrade

ГК TeleTrade предоставляет выход на рынок форекс к таким инструментам, как:

- валютные пары - 50 пар
- CFD на акции - 58
- CFD на драгоценные металлы - 4
- CFD на национальную валюту - 2
- CFD на сырьё - 2
- CFD на индексы - 9

Условия торговли таблица 3

Тип счёта Standart	Тип счёта Professional
Фиксированный спред (min 3)	Плавающий спред
4/2 знака после запятой	5/3 знака после запятой

Уровень StopOut 20%	Уровень StopOut 20%
---------------------	---------------------

Брокерское плечо: 1/100

Торговый терминал: МТ4

По мимо торговли TeleTrade предоставляет:

- обучение
- консультационные услуги
- аналитику рынка

На данный момент рынок форекс в России имеет определённые барьеры для входа, такие как:

- получение лицензии ЦБ РФ;
- вступление в СРО;
- собственный капитал не менее 100 миллиона рублей;
- пополнение счёта через банки.

В следствии данных барьеров, существует всего 4 компаний по мимо TeleTrade, которые официально можно назвать форекс-дилерами в России и именно эти компании и будут выступать у нас в качестве прямых конкурентов.

1. ФИНАМ Форекс;
2. ВТБ24 Форекс;
3. TeleTrade;
4. Альпари;
5. Forex Club

В таблице 4 приведены основные показатели конкурентов компании «TeleTrade»

Таблица 4 – данные по основным показателям форекс-дилеров

Форекс-дилер	Кол-во клиентов, тыс. ед.	Среднемесячный оборот, млн. долл.
Alpari	137	90
Финам Форекс	90	61
Forex Club	80	54
TeleTrade	61	45
ВТБ24 Форекс	20	11,5

На данный момент ГК TeleTrade входит в пятёрку крупных и успешных форекс-дилеров. Для удержания позиций в конкурентной борьбе, а также для занятия лидирующей позиции среди форекс-дилеров предлагаю провести анализ конкурентоспособности с дальнейшей разработкой рекомендаций по повышению конкурентного преимущества.

2.3 Оценка конкурентоспособности «TeleTrade»

2.3.1 Оценка конкурентоспособности графическим методом

Одним из подходов к оценке конкурентоспособности форекс-дилеров являются методы, использующие графические методы анализа факторов с помощью поля конкурентных преимуществ или радара конкурентоспособности.

Графический метод включает в себя следующие этапы:

1. Выбираются и рассчитываются показатели, характеризующие конкурентоспособность.

2. Учитывая, что показатели, характеризующие конкурентоспособность, имеют разные единицы измерения, результаты расчета переводятся в баллы.

3. Балльные оценки представляются в виде n-лучевых многоугольников, где лучи соответствуют полученным значениям в некотором масштабе, а углы между лучами равняются $360/n$ окружности.

4. Соединив концы лучей, получают неправильный многоугольник, который рассматривается как интегральная характеристика конкурентоспособности. Эти многоугольники различаются как для разных компаний, так и для одного предприятия в разные периоды времени. Форма фигуры четко показывает, каков вклад отдельных составляющих в интегральный показатель.

5. Рассчитываются площади многоугольников, пользуясь простыми формулами решения прямоугольных треугольников. Площадь в этом случае отражает величину интегральной конкурентоспособности, учитывающей влияние всех расчетных критериев. Понятно, что абсолютные значения площадей здесь смысла не имеют, они зависят от выбранного масштаба изображения.

6. Рассчитываются отношения площадей, что позволяет определить, во сколько раз конкурентоспособность данной компании больше (меньше) другой.

В нашем случае необходимо рассмотреть конкурентоспособность компании «Телетрейд групп» с точки зрения потенциального клиента. В качестве основных критериев оценки были выбраны показатели, влияющие на доверие клиента.

Данные для построения профиля конкурентоспособности с помощью лепестковой диаграммы представлены в таблице 4. Так как показатели, характеризующие конкурентоспособность, имеют разные единицы измерения, результаты расчета переводятся в баллы от 0 до 10.

Таблица 4 - сводный анализ предоставляемых услуг форекс-дилеров

Критерии оценки	TeleTrade	Alpari	Forex Club	ВТБ24 Форекс	ФИНАМ Форекс
-----------------	-----------	--------	------------	-----------------	-----------------

Год основания	1994	1998	1997	2005	1994
Тип брокера	Брокер	Брокер	Брокер	Банк, Брокер	Банк, Брокер
Платформа	Metatrader4	Metatrader4/5	Metatrader 4/5	Metatrader5	MetaTrader 4/5

Продолжение таблицы 4

Язык поддержки	Мультиязычна	Мультиязычна	английский, испанский, португальский, русский, китайский	Русский	Русский, Английский
Способы оплаты	банковские переводы, пластиковые карты, электронные переводы, платежные терминалы, внутренние переводы, WebMoney, MoneyBooker, QIWI, Яндекс.Деньги, RBK Money	банковские переводы, пластиковые карты, электронные переводы, платежные терминалы, внутренние переводы, WebMoney, MoneyBookers, QIWI, Яндекс.Деньги, RBK Money	Платежные карты, WesternUnion, MoneyBookers, Банковский перевод, Чек	Банковский перевод, Платежные карты	Bank Transfers, Debit/Credit Cards , Skrill, Webmoney, Яндекс.Деньги, Альфа-клик, QIWI, NETELLER, Монета.Ру, Интернет-банк Промсвязь банк, Сбербанк ОнЛ@йн, Почта России, UnionPay
Валютные счета	USD, EUR, JPY, GBP, AUD	USD, EUR, RUR, GLD	USD, EUR, JPY, GBP, AUD, CHF, NZD, XAU	USD, RUR	USD, EUR, RUB
Трейдера из США	-	+	+	-	-
Мини счета	-	-	+	-	-
Стандартный счёт	1000	100	5000	500	100
Кол-во цифр после запятой	5	5	4	4	4
Min размер лота	1, 0.01	0.01	1 000 единиц базовой валюты	1	1

Максимальное кредитное плечо	100	1000	200	200	200
Свопы	+	+	+	-	-
Спред	3	От 0	0.1-2	От 0.1	От 0.5
Комиссия	-	Для некоторых счетов	-	-	-

Окончание таблицы 4

24 часа торговля	+	+	+	+	+
Демо счёт	+	+	+	+	+
Поддержка 24/7	+	+	+	+	+
Автоматическая торговля	+	+	+	+	+
Бонусы	+	+	+	-	+
Бесплатное обучение	+	+	+	+	+
Доверительное управление	+	+	+	+	+

В таблицы 5 приведены результаты экспертного опроса в баллах по качеству предоставляемых услуг.

Таблица 5 – качество предоставляемых услуг в баллах

Форекс-дилеры / услуги	Языковая поддержка	Разнообразие пополнения баланса	Разнообразие валютных счетов	Спред	Оптимум кредитного плеча	Комиссия, свопы, бонусы, наличие банка в ГК	ИТОГО
TeleTrade	10	9	7	1	1	3	30
Alpari	10	9	6	10	10	1	46
Forex Club	5	5	10	7	2	2	31
ВТБ24 Форекс	1	2	4	8	2	7	24
Финам Форекс	2	10	5	6	2	8	33

Из данной таблицы видно, что компания TeleTrade находится в ранге отстающих и существуют некоторые позиции по которым она проигрывает своим конкурентам. Лидером по данной оценки является компания «Alpari», которая набрала 46 баллов по данным критериям.

Следующим этапом анализа конкурентоспособности компаний с точки зрения потенциального клиента является построение лепестковой диаграммы, рисунок 8.

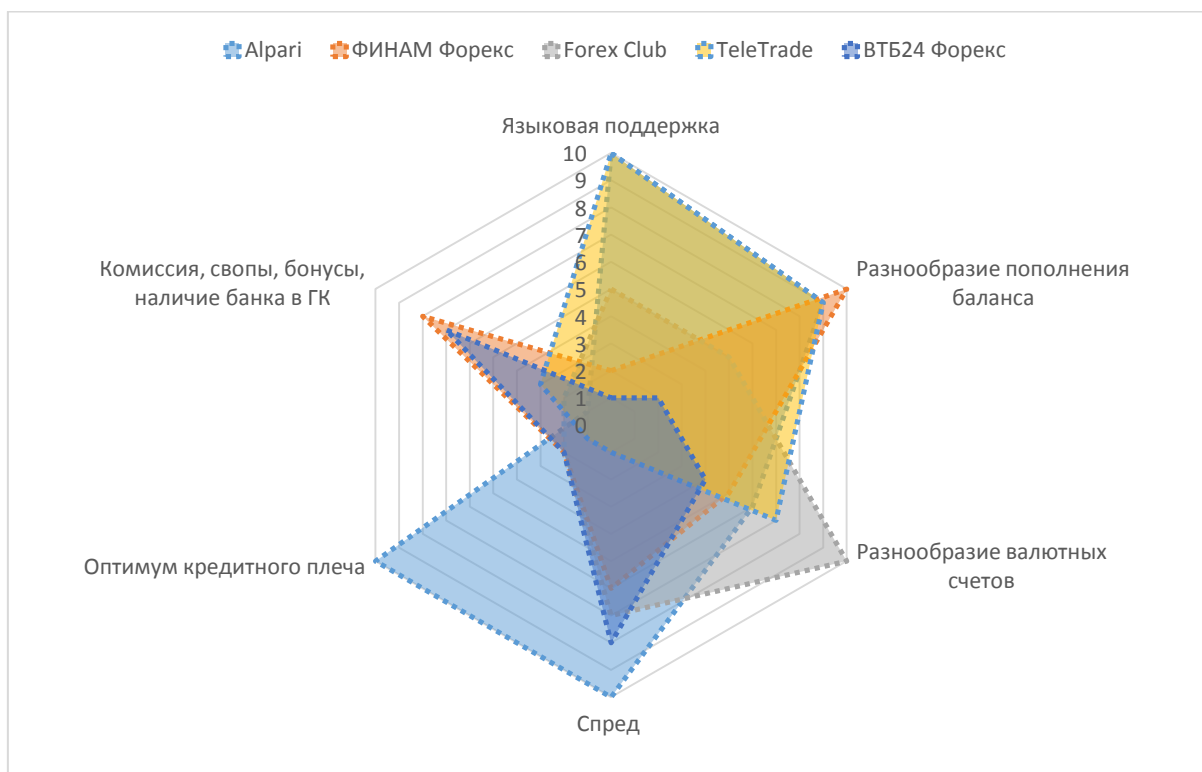


Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности

Рассчитаем величину интегральной конкурентоспособности для каждого форекс-дилера, учитывающей влияние всех расчетных критериев (таблица 6). Для расчета площади треугольника используем следующую формулу(2):

$$S_{\Delta} = \frac{1}{2} * a * b * \sin \angle 360 \quad (2)$$

В оценке конкурентоспособности использовалось 6 основных показателей, влияющие на доверие клиента, следовательно, формула будет выглядеть следующим образом(3):

$$S_{\Delta} = \frac{1}{2} * a * b * \sin 60^{\circ} \quad (3)$$

$$(360^{\circ}/6=60^{\circ})$$

Максимальное значение будет равняться: $6 * 1/2 * 10 * 10 * \sin 60 = 259,8$

Например, рассчитаем величину интегральной конкурентоспособности для рекламного агентства «TeleTrade»:

$$S\Delta 1 = 1/2 * 10 * 9 * \sin 60 = 38,97$$

$$S\Delta 2 = 1/2 * 9 * 7 * \sin 60 = 27,279$$

$$S\Delta 3 = 1/2 * 7 * 1 * \sin 60 = 3,031$$

$$S\Delta 4 = 1/2 * 1 * 1 * \sin 60 = 0,433$$

$$S\Delta 5 = 1/2 * 1 * 3 * \sin 60 = 1,3$$

$$S\Delta 6 = 1/2 * 3 * 10 * \sin 60 = 13$$

Интегральные показатели остальных форекс-дилеров представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Интегральная конкурентоспособность форекс-дилеров

Наименование компании	SΔ1	SΔ2	SΔ3	SΔ4	SΔ5	SΔ6	ΣS	% от max
ВТБ24 Форекс	0,866	3,464	13,86	6,928	6,062	3,031	34,21	13%
TeleTrade	38,97	27,28	3,03	0,43	1,3	13	84,01	32,3%
Forex Club	10,41	21,65	30,31	6,06	1,732	4,33	74,5	28,6%
ФИНАМ Форекс	8,66	21,65	13	5,2	6,93	6,93	62,37	24%
Alpari	38,97	23,38	25,98	43,3	4,33	4,33	140,3	54%

Как видно из рисунка 8, наибольшую площадь занимает компания Alpari 54% от общей площади многоугольника, это говорит о том, что данная компания занимает лидирующую позицию по качеству услуг. Компания Teletrade идёт следом и занимает 32,3 % от общей площади многоугольника.

2.3.2 Проведение SWOT-анализа в графической форме

На данном этапе оценки для выработки стратегии развития фирмы, в том числе стратегии повышения конкурентоспособности требуется глубокой анализ как сильных и слабых сторон предприятия, так и угроз, и возможностей внешней среды. Для решения этой задачи сегодня широко применяется такой стратегический инструмент как SWOT-анализ, позволяющий на основе сопоставления факторов внутренней и внешней среды оцениваемого объекта провести комплексный анализ его текущего положения с целью определения мер по использованию возможностей и предотвращению угроз со стороны внешней среды.

Традиционно SWOT-анализ носит качественный характер и составляется в табличной форме. Подобная методика обладает следующими существенными недостатками:

- Громоздкость и недостаточная наглядность табличной формы SWOT-анализа, особенно при большом количестве исследуемых факторов
- Высокая трудоемкость обработки большого количества факторов в табличной форме: требуемое количество возможных действий для реализации возможностей и нейтрализации угроз, используя соответствующие сильные и слабые стороны
- Все факторы внутренней среды имеют равный вес и, соответственно, нет возможности ранжирования их по степени важности для оцениваемого объекта
- Возможности и угрозы, реализация которых маловероятна, учитываются таким же образом, как и факторы, реализация которых в большей степени вероятна. Таким образом, нет возможности ранжировать факторы внешней среды по степени вероятности их осуществления.

Именно этими обстоятельствами объясняется появление методики количественного SWOT-анализа, в котором делается попытка ранжировать исследуемые факторы. Однако и в этом случае сохраняется громоздкость и низкая наглядность получаемых результатов анализа, поскольку и количественный SWOT-анализ проводится в табличной форме.

Для получения более наглядных результатов и устранения перечисленных недостатков предлагается расширить стандартную методику SWOT-анализа за счет представления результатов ее применения в виде SWOT-графика. Сущность методики графического SWOT-анализа состоит в следующем:

1. Для каждого из факторов внутренней среды (сильные и слабые стороны) с помощью экспертов вводится ранг в соответствии с их значимостью для исследуемого объекта. Это позволяет структурировать массив факторов и выделить из него наиболее важные для дальнейшего исследования.

2. Для каждого из факторов внешней среды (возможности и угрозы) определяются вероятность реализации (оценивается в относительных единицах).

3. Полученные значения откладываются в двухмерной системе координат следующим образом:

- ранги факторов внутренней среды откладываются на оси абсцисс: через каждую точку, соответствующую полученному рангу важности фактора, проводится линия перпендикулярно оси абсцисс;
- вероятности реализации факторов внешней среды откладываются на оси ординат: через каждую точку, соответствующую полученному значению вероятности реализации фактора, проводится линия перпендикулярно оси ординат.

4. В узлах полученной решетки находятся точки, соответствующие тем или иным действиям по реализации возможностей и нейтрализации угроз, с учетом сильных и слабых сторон оцениваемого объекта.

5. Размещение фактора дальше от начала координат признает высокую возможность его реализации или высокую значимость для предприятия. Чтобы отделить факторы со степенью значимости выше средней, рассчитывается среднее значение расстояния от начала координат до факторов в каждой из четвертей системы координат. В соответствии с этим радиусом строятся дуги окружностей в каждой четверти и штрихуется область наиболее значимых факторов. Радиус дуг Окружностей в каждой из четвертей определяется по формуле(4):

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n \sqrt{(x_i^2 + y_i^2)}}{n} \quad (4)$$

Где, r – радиус дуги окружности; x – координата, соответствующая значению ранга важности фактора; y – ордината, соответствующая значению вероятности реализации фактора; i – номер фактора; n – количество факторов в четверти.

Для форекс-дилера «TeleTrade» были выявлены традиционные для SWOT-анализа элементы. Далее элементы каждого из факторов первой группы (сильные и слабые стороны) экспертным путем были ранжированы, в соответствии с их значимостью для форекс-дилера. Для каждого из элементов второй группы (возможности и угрозы) также с помощью экспертов была определена вероятность их реализации, таблица 7.

Таблица 7 – Ранг и вероятность факторов SWOT-анализа форекс-дилера «TeleTrade»

Обозна ч.	Ран г	S (strong)	Обозна ч.	Вер- ть	O (opportunities)
S1	2	Разнообразие предоставляемых услуг	O1	2	Расширение ассортимента предоставляемых услуг
S2	5	Качественная аналитика	O2	5	Развитие при помощи рекламы
S3	4	Опыт работы более 20 лет	O3	3	Победы на выставках
S4	3	Наличие лицензии ЦБ	O4	3	Занятие лидирующего положения на рынке
S5	3	Доступ к оффшорной зоне	O5	2	Доработка закона о регулировании форекс-дилеров
S6	5	Качественное обучение	O6	3	Рост потенциального рынка
		W (weak)			T (threads)
W1	3	Большая текучесть персонала	T1	4	Ужесточение законов для форекс-дилеров
W2	5	Слабая рекламная компания	T2	4	Конкурентная борьба
W3	5	Подорванный имидж	T3	3	Высокая волатильность рынков
W4	2	Не предусмотрена возможность повышения квалификации сотрудников	T4	4	Вытеснение более сильными конкурентами
W5	3	Отсутствие банка в ГК	T5	3	Уход клиентов к менее рисковому заработку
W6	3	Минимальная активность в социальных сетях	T6	3	Ужесточение санкций

Для построения SWOT-графика необходимо рассчитать следующие значения, представленные в таблице 8, для определения радиусов дуг

окружностей в каждой из четвертей. Аналогичным образом рассчитываются значения для остальных областей графика.

Таблица 8 – Расчёты дуг окружностей в SWOT-анализе форекс-дилера «TeleTrade»

SO	$R = (\sqrt{2^2 + 2^2} + \sqrt{2^2 + 5^2} + \sqrt{2^2 + 3^2} + \sqrt{2^2 + 3^2} + \sqrt{2^2 + 2^2} + \sqrt{2^2 + 3^2} + \sqrt{5^2 + 2^2} + \sqrt{5^2 + 5^2} + \sqrt{5^2 + 3^2} + \sqrt{5^2 + 3^2} + \sqrt{5^2 + 2^2} + \sqrt{5^2 + 3^2} + \sqrt{4^2 + 2^2} + \sqrt{4^2 + 5^2} + \sqrt{4^2 + 3^2} + \sqrt{4^2 + 3^2} + \sqrt{4^2 + 2^2} + \sqrt{4^2 + 3^2} + \sqrt{3^2 + 2^2} + \sqrt{3^2 + 5^2} + \sqrt{3^2 + 3^2} + \sqrt{3^2 + 3^2} + \sqrt{3^2 + 2^2} + \sqrt{3^2 + 3^2} + \sqrt{3^2 + 2^2} + \sqrt{3^2 + 3^2} + \sqrt{5^2 + 2^2} + \sqrt{5^2 + 5^2} + \sqrt{5^2 + 3^2} + \sqrt{5^2 + 3^2} + \sqrt{5^2 + 2^2} + \sqrt{5^2 + 3^2}) / 36 = 4,8448$
ST	R=5,1406
WT	R=5,0228
WO	R=4,7176

В соответствии с разработанной методикой был построен график-SWOT анализа, рисунок 9.

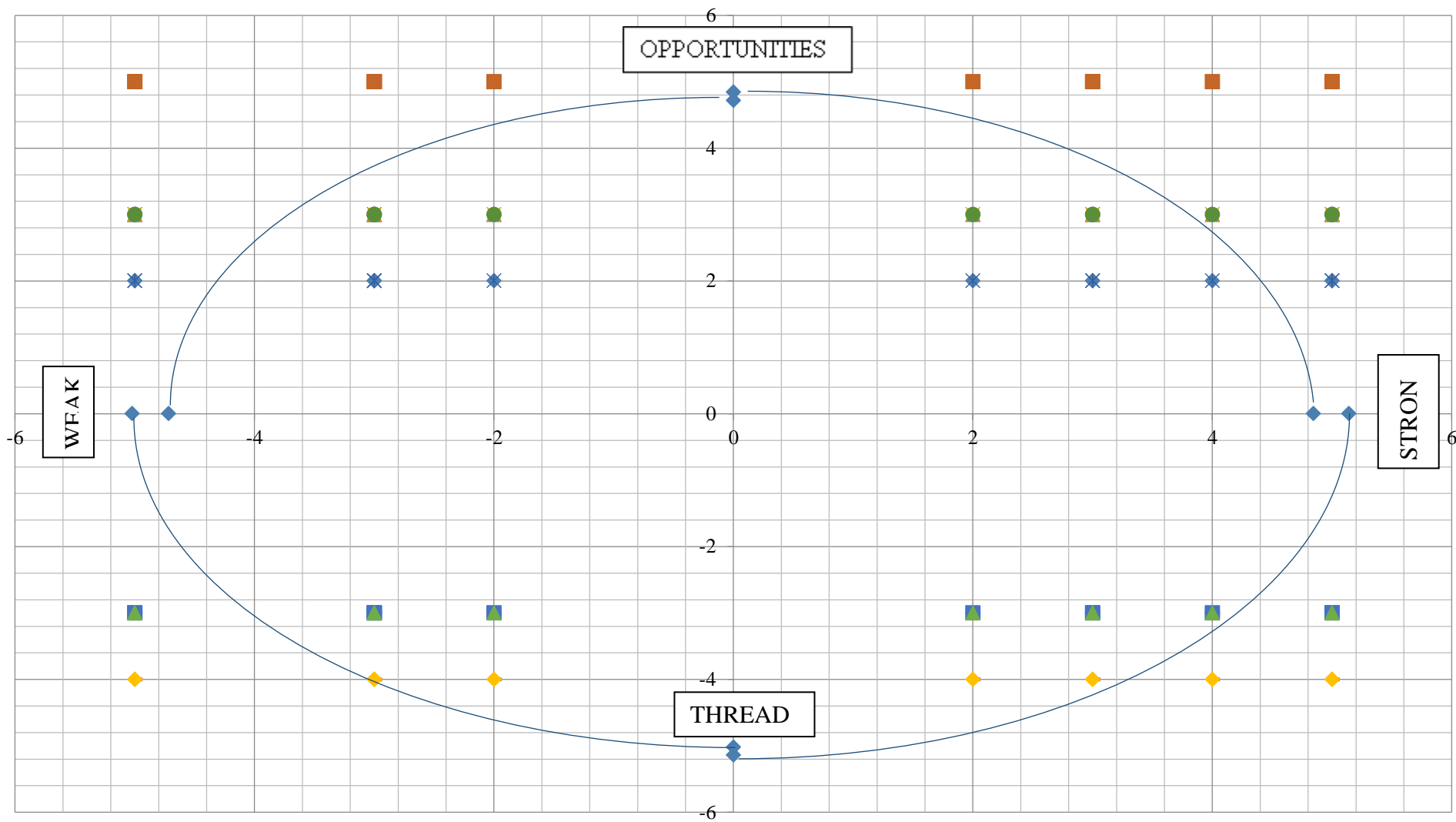


Рисунок 9 – График SWOT анализа

Исходя из полученных данных, составим таблицу факторов, которые оказались за пределами окружности в каждой четверти (таблица 9). Данные факторы являются наиболее значимыми. Руководству компании целесообразно спланировать и реализовать действия, соответствующие точкам в узлах решетки, находящихся за пределами окружностей.

Таблица 9 – расчёт Факторов SWOT-анализа.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	T6
S1	-2,02	0,54	-0,37	-1,24	-1,24	0,54	-0,67	1,26	0,52	-0,14	-0,14	1,26
S2	0,54	2,23	1,56	0,99	0,99	2,23	-0,67	1,26	0,52	-0,14	-0,14	1,26
S3	-1,24	0,99	0,16	-0,60	-0,60	0,99	-1,54	0,69	-0,14	-0,90	-0,90	0,69
S4	-1,24	0,99	0,16	-0,60	-0,60	0,99	-0,67	1,26	0,52	-0,14	-0,14	1,26
S5	-2,02	0,54	-0,37	-1,24	-1,24	0,54	-1,54	0,69	-0,14	-0,90	-0,90	0,69
S6	-1,24	0,99	0,16	-0,60	-0,60	0,99	-1,54	0,69	-0,14	-0,90	-0,90	0,69
W1	-1,11	0,67	0,67	-1,89	-1,11	-1,11	-0,02	1,38	1,38	-0,55	-0,02	-0,02
W2	1,11	2,35	2,35	0,67	1,11	1,11	-0,02	1,38	1,38	-0,55	-0,02	-0,02
W3	-0,48	1,11	1,11	-1,11	-0,48	-0,48	-0,78	0,81	0,81	-1,42	-0,78	-0,78
W4	-0,48	1,11	1,11	-1,11	-0,48	-0,48	-0,02	1,38	1,38	-0,55	-0,02	-0,02
W5	-1,11	0,67	0,67	-1,89	-1,11	-1,11	-0,78	0,81	0,81	-1,42	-0,78	-0,78
W6	-0,48	1,11	1,11	-1,11	-0,48	-0,48	-0,78	0,81	0,81	-1,42	-0,78	-0,78

Отрицательные значения свидетельствуют о том, что данные факторы находятся внутри окружности и не рассматриваются в качестве значимых. 43% (82 из 144) факторов оказались наиболее значимыми. Ранжируем факторы по каждой четверти и представим в виде таблицы 10.

Таблица 10 – Ранжирование факторов по возрастанию

SO		ST		WO		WT	
S3O3	0,16	S1T3	0,52	W5O2	0,67	W3T2	0,81
S4O3	0,16	S2T3	0,52	W5O3	0,67	W3T3	0,81
S6O3	0,16	S4T3	0,52	W1O2	0,67	W5T2	0,81
S2O1	0,54	S3T2	0,69	W1O3	0,67	W5T3	0,81
S1O2	0,54	S5T2	0,69	W2O4	0,67	W6T2	0,81
S5O2	0,54	S6T2	0,69	W2O1	1,11	W6T3	0,81
S1O5	0,54	S3T6	0,69	W3O2	1,11	W1T2	1,38
S5O6	0,54	S5T6	0,69	W3O3	1,11	W1T3	1,38
S3O2	0,99	S6T6	0,69	W4O2	1,11	W2T2	1,38
S4O2	0,99	S1T2	1,26	W4O3	1,11	W2T3	1,38
S6O2	0,99	S2T2	1,26	W6O2	1,11	W4T2	1,38
S2O4	0,99	S4T2	1,26	W6O3	1,11	W4T3	1,38
S2O5	0,99	S1T6	1,26	W2O5	1,11	-	
S3O6	0,99	S2T6	1,26	W2O6	1,11	-	
S4O6	0,99	S4T6	1,26	W2O2	2,35	-	
S6O6	0,99	-		W2O3	2,35	-	
S2O3	1,56	-		-		-	
S2O2	2,23	-		-		-	
S2O6	2,23	-		-		-	

Точка (S2O6) – соответствует наиболее важной сильной стороне и наиболее вероятной возможности. Возможное действие для реализации возможности рост потенциального рынка, которое возможно за счет активной рекламной компании, а также за счёт открытия офисов в новых городах.

Таким образом, графический метод SWOT-анализа позволяет не только определить перечень мероприятий для повышения конкурентоспособности компании, но и установить приоритеты в этом перечне, что даст возможность повысить эффективность их реализации.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Исследуемой организацией является форекс-дилер «TeleTrade». Рассмотрев основные показатели деятельности форекс-дилеров выявлено, что компания «TeleTrade» занимает четвертое место среди официальных брокеров в России. Основными конкурентами ГК «TeleTrade» по таким показателям как доля рынка и аналогичность предоставляемых услуг

являются: ГК «Alpari», ГК «ФИНАМ форекс», ГК «Forex Club», ГК «ВТБ24 форекс».

Для оценки конкурентоспособности форекс-дилера ГК «TeleTrade» была использована графическая модель «многоугольник конкурентоспособности», с помощью которой было выявлено, что по качеству услуг компания занимает второе место среди своих конкурентов.

Так же с помощью SWOT – анализа выявлены сильные и слабые стороны компании, его возможности и угрозы, способствующие определению стратегии фирмы – удержание своих позиций и нацеленность на завоевание конкурентных преимуществ.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГК «TELETRADE»

Как было выявлено ранее в SWOT анализе ГК «TeleTrade» существуют определённые слабые стороны, а именно:

- Текучесть кадров
- Слабая рекламная компания

3.1 Проведение рекламной компании

Предлагается маркетинговая программа, целью которой является укрепление позиций бренда «TeleTrade» на рынке форекс.

В количественном выражении задачи выглядят следующим образом:

- 1) увеличить долю новых клиентов на 10-15%;
- 2) достичь коэффициента перехода новых клиентов в постоянные не менее 80 %;
- 3) увеличить долю рынка на 10 %.

Критерии позиционирования бренда «TeleTrade» следующие:

1. ГК «TeleTrade»: входит в тройку лидеров рынка форекс»;
2. «Профессионал: высокий стандарт обслуживания»;
3. «Всегда идет на встречу: индивидуальный подход к каждому клиенту».

Отсюда вытекает основная задача коммуникационной стратегии компании, а именно повышение уровня лояльности. В отношении клиентов, которые ранее уже работали с ГК «TeleTrade» ставится задача повышения их уровня лояльности, в том числе, частоты обращений.

В соответствии со стратегией коммуникации строилась и креативная стратегия, которая характеризуется - донесением до целевой аудитории в максимально простой и наглядной форме основных преимуществ компании, уникального торгового предложения (широкий ассортимент предоставляемых услуг, гибкие условия работы, индивидуальный подход к каждому клиенту и т. п.).

В качестве конкретного варианта предлагаю обратиться в компанию «Азбука», которая специализируется на наружной рекламе, а также на аудио и видео рекламе в ТРК и парках города Челябинска. Из всех вариантов рекламы предлагаю выбрать аудио рекламу, так как она дешевле и охватывает практическое такой же объём аудитории, как и теле реклама.

В качестве точек размещения предлагаю выбрать крупные ТРК Челябинска: ТРК Алмаз, ТРК Родник, ТРК Урал, а так же разместить рекламу на «Центральной улице города». Это позволит нам охватить наибольший объём аудитории по Челябинску.

Если рассматривать экономическую составляющую данной рекомендации, то можно рассчитать затраты на рекламу за ближайшие три месяца, таблица 11.

Таблица 11 - Бюджет рекламной компании

Точки размещения	Хронометраж, сек.	Период, дней	Выходов в день	Трансляций всего	Стоимость, руб.
КДЦ Кировка – Центральная улица города	30	92	12	1104	91080
ТРК Родник	30	92	12	1104	74520
ТРК Урал	30	92	12	1104	33120
ТРК Алмаз	30	92	12	1104	82800
Итого:				4416	281520

В среднем данная рекламная компания приносит 10-15% эффективной отдачи. Она не только привлечёт новых клиентов, но и позволит укрепить имидж компании.

3.2 Разработка системы поиска и подбора персонала

Текучесть кадров можно решить пересмотром кадровой политики. Эффективная реализация кадровой политики предполагает, что найдены обоснованные ответы на следующие вопросы:

- Какие требования предъявляет конкретное рабочее место (должность) к претенденту на ее замещение?

- Какими методами обнаружить соответствие претендента сформулированным требованиям?

- Выяснение требований к рабочему месту весьма непростая задача, в которой выделяются следующие элементы:

- Определение формальных требований (образование, опыт, специальные навыки). Формальные требования характеризуются тем, что они могут быть довольно точно измерены.

- Определение индивидуально-психологических требований, которые учитывают, как специфику деятельности, так и особенности людей, с которыми предстоит взаимодействовать новому сотруднику.

Наиболее обоснованным подходом к организации найма представляется система “жесткого найма”, направленная на минимизацию ошибок и создание дополнительной мотивации у прошедших отбор претендентов и применение объективных инструментов оценки.

С учетом вышеизложенного, наиболее целесообразным является включение в существующую схему найма и отбора персонала добавить следующие блоки, рисунок 10:

- 1) Разработка требований к претенденту;
- 2) Предварительный отбор кандидатов по резюме;
- 3) Комплексная оценка кандидатов:
 - Анкетирование
 - Проверка профессиональных качеств
 - Проверка личностных качеств
- 4) Оценка по результатам комплексной оценки

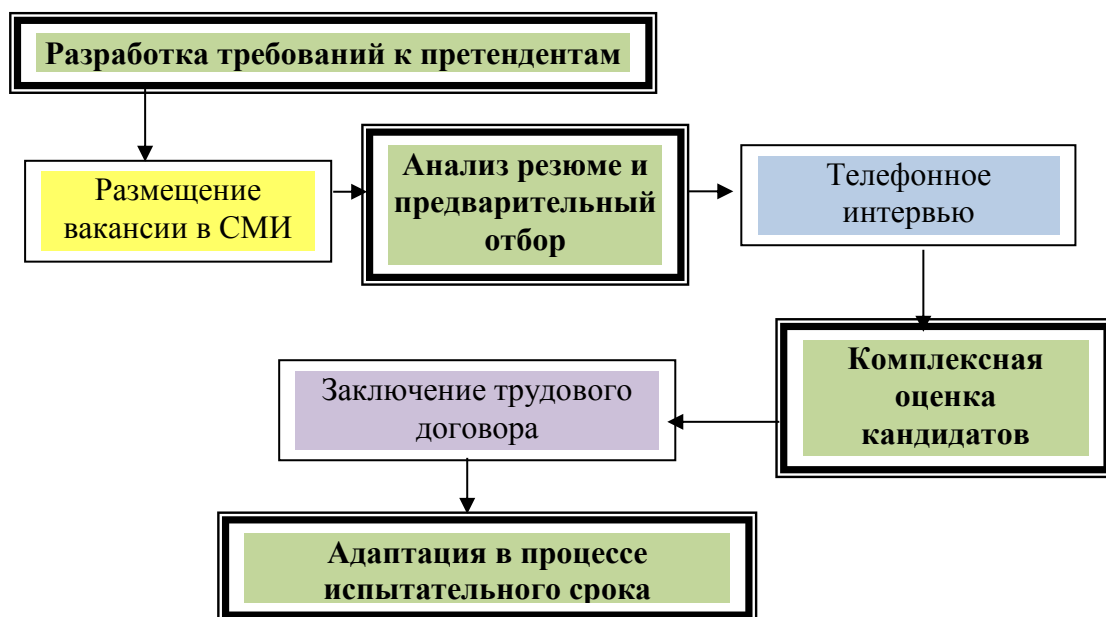


Рисунок 10 - Модифицированная схема подбора персонала

На первом этапе, перед размещением вакансии необходимо сформулировать требования к кандидатам на должность менеджера – консультанта. Необходимо как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые потребуются на данной работе, а также практический опыт и индивидуально-личностные характеристики.

Требования предъявляемы к продавцам-консультантам ООО «Современные технологии» представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Требования к кандидатам на должность продавца

Требования	Минимальные характеристики	Желательные характеристики
1. Образование	Общее среднее или среднее профессиональное образование	Среднее профессиональное образование по специальности продавец плюс курсы продавцов-консультантов или курсы по технологии продаж
2. Квалификация	Опыт работы от 1 года	Опыт работы не менее 3 лет
3. Профессиональные качества	Организация продаж, обслуживание клиентов.	Знание современных методик организации продаж, высокий уровень обслуживания клиентов.

Продолжение таблицы 12

4. Личные характеристики	Стабильный послужной список, свидетельствующий об умении адаптироваться к условиям изменяющейся среды, стрессоустойчивость.	Сложившаяся личность с устоявшимся характером. Хорошо социально обустроен. Способен общаться с людьми любого уровня.
5. Внешний вид и физическое здоровье	Хорошее здоровье. Редкие случаи отсутствия на работе. Опрятный внешний вид. Отсутствие существенных физических недостатков.	Превосходное здоровье. Привлекательная внешность. Способность произвести хорошее впечатление на окружающих.

Требования к кандидатам, представленные в таблице 12 являются критерием оценки кандидатов на протяжении всего этапа подбора. С учетом данных требований, уже на этапе размещения вакансии в СМИ будут отсеиваться кандидаты, не подходящие для работы в данной сфере. Это значительно экономит время менеджера по персоналу, занимающегося подбором кандидатов.

На этапе проведения телефонного собеседования кандидату необходимо задать вопросы, которые позволят определить общее соответствие кандидата нашим требованиям: уровень образования, опыт работы. Если в процессе телефонного разговора выясняется, что кандидат соответствует предъявленным требованиям, его приглашают на собеседование.

На этапе собеседования необходимо решить следующие задачи:

1) Провести оценку индивидуально-психологических особенностей кандидата, используя ситуационное и проективное интервью. Кандидату в процессе собеседования задаются вопросы, моделируются рабочие ситуации, формулируются задачи. Результаты ответов заносятся в оценочный лист, таблица 13. Затем проводится комплексная оценка всех кандидатов, и отбирается кандидат, набравший большее количество баллов.

Таблица 13 - Оценочный лист кандидата

Требования к кандидату	1	2	3
1.Образование	Неполное среднее (8 (9) классов)	Полное средне (11 классов)	Высшее
2.Опыт работы	Менее года	1-3 лет	Более 3 лет
3.Знание организации продаж	Слабые	Уверенные	Профессиональные
4.Умение общаться с клиентами	Общается не уверенно, ощущается страх перед клиентами	Общается уверенно, но не умеет определять тип клиента и ориентироваться на него	Обладает высокими навыками
5.Внешний вид	Отталкивающий внешний вид, отсутствие внешних недостатков	Опрятный внешний вид	Привлекательная внешность
6.Умение владеть собой в сложных ситуациях	Легко выходит из себя	Владеет собой, но не может управлять клиентом	Ведет себя уверенно, может легко справиться с ситуацией
Средний балл			

По каждому критерию кандидат оценивается по 3-х балльной шкале в соответствии с установленными критериями. По окончании собеседования рассчитывается средний балл кандидата, как среднеарифметическое от суммы индивидуальных оценок: $\text{Средний балл} = \Sigma E / 6$.

Наиболее подходящим кандидатом является кандидат, набравший максимальный средний балл.

2) Сформировать адекватные ожидания относительно будущей деятельности. Эта задача решается следующим образом.

Кандидатов просят рассказать об их ожиданиях относительно будущей работы и затруднениях, с которыми, по их мнению, они, могут, столкнутся.

После этого менеджер по персоналу рассказывает об их функциях, оплате труда и затруднениях, с которыми сталкиваются новые сотрудники в первый месяц работы.

Далее он представляет программу, которая включала в себя перечень мероприятий организационной поддержки для преодоления этих затруднений (обучающие семинары, тренинги коммуникативных умений, аттестация и сертификация по продукту, встречи для обмена опытом). В программе указываются цели мероприятий, обсуждаемые вопросы и сроки их проведения. Таким образом, кандидаты, получив информацию о трудностях и способах их преодоления, могут сознательно сделать выбор, о котором не пожалеют в последствии.

3) Объективировать принятое кандидатом решение. Эту задача можно решить посредством подписания трудового договора в конце собеседования после взаимного согласия обеих сторон.

В связи с тем, что в период испытательного срока существуют 2 глобальные причины ухода сотрудника, адаптацию нового сотрудника следует рассматривать как этап процесса найма и отбора персонала. К причинам ухода в процессе испытательного срока относятся следующие:

- человек не справляется с должностными обязанностями
- человек по личностным характеристикам не подошел для работы в данной структуре.

С учетом вышеизложенного на этапе становления карьеры целесообразно придерживаться схемы показанной в таблица 14.

Таблица 14 - Схема адаптации вновь принятого сотрудника

Этап	Мероприятия
Собеседование	Информирование претендента о требованиях к его позиции, о деятельности организации и структурного подразделения, условиях и особенностях работы.
Вхождение в организацию	Знакомство с руководителем и коллегами по работе. Знакомство с локальными нормативными актами: «Положение о персонале», «Положение о структурном подразделении», Должностной инструкцией. Организация однодневной стажировки
Испытательный срок	Назначение наставника. Обратная связь (беседы с работником и непосредственным руководителем) Оценка и самооценка деятельности работника в период испытательного срока.

Таким образом, из таблицы 14 видно, что в целях минимизации риска увольнения работника до окончания испытательного срока процесс адаптации следует начинать уже на этапе собеседования.

Во время собеседования сотруднику необходимо рассказать о требованиях к его позиции, о структуре подразделения, индивидуально сформулировать рекомендации по успешной адаптации.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

На рынке между предприятиями всегда происходит борьба, и чтобы выжить в ней, необходимо повышать свою конкурентоспособность. Как показал анализ конкурентоспособности, ГК «TeleTrade» не исключение. Поэтому было предложено разработать ряд мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности форекс-дилера ГК «TeleTrade». Одно из мероприятий – пересмотр кадровой политики, который позволит набрать квалифицированный персонал и сократить текучесть персонала.

Для формирования благоприятного имиджа форекс-дилера ГК «TeleTrade» было предложено мероприятие по проведению рекламной

кампании, которая не только восстановит имидж компании, но и привлечёт дополнительных потенциальных клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность является основной характеристикой деятельности компании на рынке. Конкурентоспособность компании – относительный показатель, базой для сравнения которого выступают аналогичные показатели конкурентов либо идеальных (эталонных) компаний. Кроме того, конкурентоспособность является динамичным показателем, изменяющимся под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Для форекс-дилеров повышение конкурентоспособности является стратегической задачей. Для того чтобы удержать лидирующие позиции на рынке, сохранить высокие темпы развития предприятия и всегда идти на шаг вперед конкурирующих компаний необходимо постоянно анализировать и оценивать свою конкурентоспособность, разрабатывать действенную конкурентную стратегию и активно искать резервы повышения конкурентоспособности.

На основе анализа существующих подходов к оценке конкурентоспособности можно сделать вывод, что в современных условиях наиболее подходит методика количественной оценки конкурентоспособности, включающая элементы комплексной сравнительной рейтинговой оценки. Таким образом, конкурентоспособность – это характеристика, которую нельзя выразить односложно, в виде одного показателя. Основу ее составляют многочисленные факторы. Причем каждый из них в отдельности не дает полного представления о данном явлении. Поэтому в рыночном механизме управления необходимо использовать систему показателей, учитывающих особенности рыночной ситуации.

Таким образом, во второй аналитической главе проведена оценка конкурентоспособности ГК «TeleTrade». Для этого дана организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ внешней и внутренней среды с использованием таких инструментов как: графический(лепестковый) и SWOT анализ. Так же были выявлены сильные

и слабые стороны компании в сравнении с основными конкурентами в стратегической группе.

На основе этих данных были предложены следующие рекомендации по формированию стратегических конкурентных преимуществ компании «TeleTrade». Во-первых, пересмотр кадровой политики, который поспособствует восстановлению имиджа ГК «TeleTrade», а также рекламная компания, которая не только повысит имидж компании, но и предоставит приток новых клиентов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова Ю. Ю. Современное содержание механизма конкуренции // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – С. 93-97.
2. Алещенко В. В. Теоретико – методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №1. – С. 107-111.
3. Аристов О. В. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА - М, 2007. – 240 с.
4. Богомолова И. П., Хохлов Е. В. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактор рыночного превосходства экономических субъектов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №1. – С. 119-124.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010. - с. 392.
6. Вайцеховская И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. – 2010. – №1. – С. 67-71.
7. Ведин Н. В. Фирма в глобальной экономике: эволюция и конкурентоспособность // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1. – С. 97-105.
8. Вихорева О. М., Карловская С. Б. Международная конкурентоспособность России // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. – 2010. - № 2. – С. 118-122.
9. Георги Д., Брун М. Управление качеством: затраты и выгоды // Стандарты и качество. – 2010. – № 7-8. – С. 75-80.
10. Герчиков В.И. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // ЭКО, 2010. - №8, с.43-57
11. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Издательство стандартов, 2003. – 347 с.

12. Емельянов С. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынках и конкурентные преимущества // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С.108-111.
13. Иванов В.В. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 20-30.
14. Петухова И. В., Петухова Н. В. Прогнозирование емкости рынка отдельных групп товаров и услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №5. – С.28-43.
15. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества отрасли. – М.: Международные отношения, 2005. – 640 с.
16. Прахова Т. С. Понятие и сущность конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3-4. – С. 14-18.
17. Прибылов А. Н. Конкурентоспособность и внутрифирменное стратегическое планирование // Проблемы современной экономики. – 2010. – №3-4. – С. 67-75.
18. Спиридонов И. А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2005. – 320 с.
19. Филонова О. В. Планирование мероприятий по продвижению, интеграция в комплекс маркетинговой деятельности // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3-4. – С. 23-29.
20. Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности/ А. А. Лазаренко // Молодой ученый. 2014. № 1. с. 374–377.