

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Издревле, в процессе развития товаро денежных отношений между людьми, когда товар, как продукт труда, произведённый для продажи, с целью обмена на другие продукты труда или деньги на рынке[1], приобрёл своё качественное выражение. Между производителями «продукта», в борьбе за получение прибыли и сверх прибыли, стали зарождаться общественные отношения, обусловленные функционированием рынка, именуемые рыночными отношениями[2].

Рыночные отношения в процессе своего исторического развития, исходя из взаимоотношений производителей и потребителей сформировали ряд специфических условий к представляемому на рынок товару.

А именно, чтобы стать товаром, произведённый продукт должен иметь:

а) потребительную стоимость (полезность) для покупателя, другими словами, способность товара удовлетворять его потребность. Так как не каждый произведённый для продажи товар, может быть тем реальным продуктом, на который будет спрос у покупателя, иначе говоря: продукты, на которые отсутствует спрос на рынке, товаром не являются;

б) товар должен обладать меновой стоимостью, т.е. приравняться в определённых пропорциях к другим товарам.

Именно данные условия, стали первоосновой зарождения взаимоотношений между производителями товаров и услуг на рынке именуемые в последствии как «конкурентные».

Таким образом, любая производственная организация, кампания, фирма, вступающая на рынок, в первую очередь, сталкивается с препятствием, которое заставляет её подстраивать и регулировать свою деятельность под параметры рынка. В данном случае этим препятствием, выступают схожие фирмы, так же осуществляющие свою деятельность на данном рынке, то есть конкуренты.

Зачастую участники рынка товаров и услуг используют в своём арсенале методы, связанные с нарушением норм и правил конкуренции.

А именно:

- устанавливаются демпинговые цены на продажу товаров и услуг по ценам ниже себестоимости;
- установление незаконного контроля надзорными органами над деятельностью конкурента;
- злоупотреблении искусственно созданными торговыми преференциями[3] на рынке;
- зависимости поставок конкретных товаров или предоставлении услуг от принятия ограничений по производству или распределению конкурирующих товаров;
- введении ограничительных условий и агентских соглашений при сбыте продукции, определяющих, когда, кому, в каких количествах и на каких условиях осуществлять поставки; тайных сговорах на торгах;
- недостоверная (ложная) информация и реклама, вводящей конкурента в заблуждение;
- недобросовестное копирование товаров и продукции конкурентов контофакт [4];
- нарушений стандартов и условий поставок товаров, услуг и др.

Таким образом, собственно конкуренция – это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей[5].

Несомненно, любая производственно–сбытовая организация, компания, фирма, которая борется за свою живучесть имеет все шансы выдержать любые критические нагрузки в случае каких-либо существенных изменений в конкурентной ситуации. Но для этого необходимо заниматься мониторингом[6] рынка товаров.

Исходя из вышеизложенного мы видим, что проведение систематического и непрерывного исследования конкурентоспособности является неотъемлемой задачей службы маркетинга товаропроизводителя.

Проведённые, многочисленные исследования, зарубежными и отечественными ученым, по проблемам конкурентоспособности подтверждают теорию непрерывности борьбы за живучесть на рынке товаров и услуг. Они подтверждают, что современный российский рынок не стал исключением из установившихся

правил. На нем, также, происходит усиление конкуренции между поставщиками продукции, вследствие чего многие руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности. Это соответственно требует от них ведение непрерывного анализа деятельности конкурентов и своего положения относительно членов своей стратегической группы и других групп. Осуществление стратегического и тактического контроля за конкурентами.

**Актуальность выбранной темы** нашего исследования, базируется на примерах проведенных исследований. Мы констатируем, что поиск новых инструментов руководства предприятием в жесткой условиях конкурентной борьбы между товаропроизводителями позволит сохранить свое лицо на рынке товаров и услуг.

Вышеперечисленные мероприятия позволят удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Обладая информацией о слабых и сильных сторонах конкурентов, можно смоделировать и оценить их возможный потенциал, спрогнозировать ближайшие и перспективные цели, выявить реальную и перспективную стратегии. Кроме того, это позволит фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее.

Таким образом, перечень предложенных мероприятий позволит расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Закладывая в основу курсовой работы актуальность выбранной темы, мы определяем её **цель**: - выявление проблем анализа конкурентов.

Для осуществления обозначенной цели служат **следующие** задачи:

1. изучение сущности конкуренции, конкурентной среды производственно-сбытовой организации, теоретических аспектов исследования конкурентов;
2. проведение стратегического анализа конкурентных организаций, в т.ч. определение их целей, стратегии, сильных и слабых сторон конкурентов, выработка методов сбора и обработки информации о потенциальных конкурентах, деловая контрразведка;
3. провести анализ конкурентоспособности на примере реально действующего предприятия.

Практической базой исследования послужило реально действующее на территории Западно-Сибирского региона торгово-коммерческое предприятие.

**Объект исследования** – конкурентоспособность торгового предприятия ООО «Томский мех».

**Предмет исследования** – оценка конкурентоспособности рынка пушно – меховых изделий.

Исходя из поставленных целей и задач, структура данной работы включает в себя: введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

Для наглядного представления анализируемого материала в работе представлены рисунки и таблицы иллюстрирующие показатели торгово-коммерческой деятельности изучаемого предприятия. А именно:

- рисунок линейно-функциональная структуры управления;
- таблицы:

– «Структура пушно-мехового ассортимента»;

– «Коэффициентов широты ассортимента пушно-мехового ассортимента»;

– Наименование магазинов, занимающих наибольшую долю рынка пушно – меховых изделий в г. Томске и др.

Методологической основой для исследования послужили научные труды известных зарубежных и отечественных специалистов. В качестве теоретической базы исследования были использованы публикации. Котлер Ф. и др Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Издат.дом «Вильямс», 2003; Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 320 с.

Также при написании курсовой работы использованы учебники и учебные пособия, статьи, лекции посвященные проблематике исследования конкурентов и конкурентоспособности, а также интернет-источники, которые содержат сведения об исследуемой организации и ее конкурентах.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия

В «классическом изложении» понятия конкурентоспособность предприятия (организации, фирмы) - нет всеобщего понимания в определении единого научно-обоснованного подхода к формулировке конкурентоспособность предприятия[7].

Разнообразие методологических подходов не позволяет в полной мере установить сущность этого понятия, состав его смыслообразующих элементов, необходимых для разработки действенных методов оценки конкурентоспособности предприятия и принятия правильных управленческих решений. Как следствие:

- разное понимание одного и того же явления субъектами рынка, в ходе их совместной деятельности может препятствовать согласованным действиям.

Однако, в связи с планомерным развитием рынка товаров и услуг развивалось и обогащалось смысловыми нагрузками, само определение конкурентоспособности. В нем нашли своё яркое отражение различные злободневные аспекты, а именно:

- способность успешно оперировать на конкретном рынке в период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг[8];
- достижение конкурентоспособности «посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей»[9];
- способность обеспечивать «преимущество предприятия (организации, фирмы) по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами»[10]; и т.п.

В некоторых определениях предлагалось вводить количественные характеристики конкурентоспособности. К примеру, профессор кафедры экономической теории, Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ), Н. И. Перцовский, предлагает обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы[11];

Учитывая то обстоятельство, что в настоящее время отсутствуют общепринятые, удовлетворяющие все субъекты рынка методы оценки конкурентоспособности не только предприятий, но и других объектов (товаров, услуг, отраслей, регионов, стран и т.д.). А также, беря во внимание, анализ практики работы конкурирующих организаций и предприятий. Автор посчитал возможным, взять за основу классическое (в общепринятом плане) определение «понятие конкурентоспособности предприятия», сформулированное профессором международного маркетинга Высшей школы менеджмента, почётным доктором Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Филиппом Котлером, т.к рассматриваемые в курсовой работе вопросы базируются именно на основе данного определения.

И так, - конкурентоспособность предприятия — это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [\[12\]](#).

Сама по себе конкурентоспособность предприятия характеристика относительная, прежде всего она выражает отличия развития какого-либо (предприятия, организации, фирмы)) от развития рыночного ему конкурента. А именно:

- по степени удовлетворения потребности людей своими товарами;
- по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции [\[13\]](#).

Подавляющее большинство предприятий придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых они могли бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех.

В процессе маркетингового исследования, для оценки конкурентоспособности предприятия, общепринято пользоваться некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных

результатов.

Конкурентоспособность предприятия ( $K_{пред}$ ) можно определять в статике и динамике. В статике она определяется с учётом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются, формула [14]:

$$K_{пред} = \sum_{i=1}^n a_i b_i * K_{ij} \rightarrow 1, i=1, \dots, n, \quad [15]$$

где:  $a_i$  – удельный вес  $i$ -го товара организации в объёме продаж за анализируемый период, доли единицы,  $i = 1, 2, \dots, n$ ,

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1;$$

$$i=1$$

$b_i$  – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации.

Для промышленно развитых стран значимость рынка рекомендуется академиком Р.А.Фатхутдиновым, принимать равной 1,0;

для остальных стран – 0,7, для внутреннего рынка – 0,5;

$K_{ij}$  – конкурентоспособность  $i$  – го товара на  $j$  –м рынке. [16].

## 1. 2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Конкурентоспособность предприятия (организации, фирмы), выставляемого на рынок продукта( услуги), может быть определена только путем сравнения, соответственно она может выступать только как относительный показатель. Поэтому именно эта характеристика продукта(услуги), которая отличает его от продукта-конкурента с точки зрения степени удовлетворения конкурентно-социальной потребности.

Комплексно-организационные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия, выражаются в следующем:

- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, создающих приоритетность продукции компании на рынке;

- изменение качества изделия и его технико-экономических параметров с целью учета требований потребителя и их конкретных запросов, повышение внимания к надежности изделия;
- выявление и обеспечение преимуществ продукта перед его заменителями;
- выявление преимуществ и недостатков аналогичных продуктов, производимых конкурентами, и целесообразное использование этих результатов на предприятии (организации, фирме);
- изучение действий конкурентов по улучшению аналогичных продуктов, которые они предлагают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества перед конкурентами;
- определение возможных модификаций продукта путем улучшения качественных характеристик, таких как долговечность, надежность, экономичность и улучшенный внешний вид (Дизайн);
- выявление и использование ценовых факторов для повышения конкурентоспособности продукции, в том числе используемых конкурентами (скидки по ценам, условиям и объему гарантий);
- поиск и использование возможных приоритетов применения продуктов, особенно новых продуктов;
- адаптация изделий к работе в различных условиях: тропическом или полярном климате, на различных почвах (каменистых, песчаных, болотистых);
- дифференциация продукции, обеспечивающая относительно стабильное потребительское предпочтение определенным видам взаимозаменяемой продукции;
- значение ценовой конкуренции в этих условиях снижается, так как покупатели руководствуются сложившимися предпочтениями в отношении качества продукции, особенностей ее эксплуатации, репутации производителя и др.;
- воздействовать непосредственно на потребителя путем искусственного ограничения выхода на рынок новых и более совершенных товаров, ведения активной рекламной деятельности, предоставления денежного или товарного кредита, в частности, путем рассрочки платежа[17].

Исходя из выше изложенных комплексно-организационных мероприятий . Мы можем выделить три основных стратегических подхода к вопросу конкуренции:

- стремление иметь самые низкие производственные затраты в отрасли (так называемая, стратегия лидерства в области производственных затрат);
- поиск путей дифференциации продукции от конкурентов (стратегия дифференциации);

- фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса или ниши)[18].

Рассмотрим эти стратегии более подробно.

### **А). Низкая себестоимость продукции как вид конкурентного преимущества**

Затраты никогда не должны определять цену, но они играют решающую роль в формировании ценовой стратегии. Ценовые решения неизбежно связаны с решениями о продажах, а продажи связаны с производственными, маркетинговыми и управленческими издержками. Доказано, что покупатель готов заплатить определенную сумму вне зависимости от издержек производителя, но верно и то, что решение продавца о том, какой товар производить и в каком количестве, зависит от стоимости производства этих товаров[19]. Предприятия (организации, фирмы), которые эффективно устанавливают цену, решают, что производить и кому продавать, сравнивая цены, которые они могут назначить, с затратами, которые они могут понести.

Таким образом, получается, что затраты влияют на присвоение цен. Низкоценовые предприятия (организации, фирмы), могут устанавливать фиксированно низкие цены и продавать больше, так как это привлекает больше покупателей. С другой стороны, предприятия (организации, фирмы) с высокими затратами на привлечение большого количества покупателей не могут позволить себе предлагать продукцию по более низкой цене, чем фирмы с низкими затратами. Поэтому они должны привлекать тех покупателей, которые готовы платить более высокую цену.

Таким образом, контроль над издержками является важной управленческой функцией любого успешного предприятия (организации, фирмы). Этот процесс должен быть непрерывным, так как все, кто связан с ними, имеют законный интерес в увеличении определенных затрат[20]. Сотрудники хотели бы, чтобы число сотрудников в их отделах увеличилось или чтобы их счета расходов контролировались с меньшей тщательностью. В тоже время, поставщики считают, что предоставляемые ими услуги оправдывают несколько более высокую цену и что покупатели должны быть более сговорчивыми при планировании графиков поставок и управлении запасами. Однако только контроль затрат как таковой редко способен принести конкурентные преимущества в издержках в течение очень длительного времени. Хотя политика жесткого затягивания поясов может принести временные преимущества в издержках, эти преимущества вскоре

теряются из-за падения морального духа сотрудников и доброй воли поставщиков или из-за имитационных продуктов, производимых конкурентами. Устойчивые преимущества затрат достигаются не за счет постоянного затягивания поясов, а за счет эффективного использования ресурсов[21].

Существует три различных способа, с помощью которых предприятие (организация, фирма), может сократить свои удельные издержки, эффективно организуя свои внутренние резервы, а именно: экономия за счет ассортимента продукции, экономия за счет масштаба и экономия за счет накопленного опыта.

- *Экономия за счет ассортимента.* Ассортимент - это размер «портфеля» выпускаемой фирмой продукции[22]. Многие предприятие (организация, фирма), продают различные продукты (услуги). Целью которых является планирования выпуска продукции синергетического «портфеля» товаров[23]. Одним из важных источников синергии является экономия, возникающая, когда различные продукты имеют общий набор затрат. Предприятие (организации, фирмы), которые тщательно подбирает свой «портфель» продуктов для максимизации общих издержек, способны вывести свои дополнительные издержки на более низкий уровень по сравнению с дополнительными издержками конкурентов с менее эффективными «портфелями»[24].
- *Экономия за счет масштаба или эффект масштаба.* Масштаб - это размер предприятие (организации, фирмы), измеряемый как долгосрочный устойчивый уровень производства.
- *Экономия за счет накопленного опыта.* Это сокращение издержек, происходящее с ростом совокупных объемов производства, что отличает их от экономии на масштабе, зависящей от текущего объема производства[25].

Помимо внутренней эффективности затрат, может также снизить затраты, правильно выбирая и управляя своими внешними контактами с клиентами и поставщиками.

## **Б). Дифференциация продукции как способ получения конкурентного преимущества**

Дифференциация - это способность предоставить предприятию (организации, фирме) уникальную и большую ценность в виде нового качества продукции, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания[26].

Стратегии дифференциации уместны в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартных продуктов. Производитель, успешно применяющий принцип дифференциации, тщательно изучает поведение и потребности покупателей, чтобы выяснить мнение покупателей о ценности и значимости тех или иных характеристик. После этого компания дифференцирует свою продукцию по одному или, возможно, нескольким признакам, стимулируя тем самым предпочтение покупателями продукции, предназначенной для компании. Конкурентное преимущество является следствием уникальной способности предприятия (организации, фирмы) удовлетворять потребности клиентов, предпочитающих ту или иную особенность продукта.

Успешная дифференциация позволяет предприятию (организации, фирме):

- устанавливать премиальные наценки на производимые товары;
- продать больший объём производимой продукции (так как привлекается дополнительное число клиентов);
- сделать торговую марку предприятию (организации, фирме) более популярной среди покупателей (так как определенное количество покупателей сильно привязано к дифференцирующим признакам)[\[27\]](#).

Дифференциация может обеспечить дополнительную прибыль, если премиальная надбавка способна покрыть дополнительные затраты, связанные с ее реализацией. Дифференциация не дает желаемых результатов, если характеристики, лежащие в основе дифференциации продукта, не оцениваются клиентами настолько высоко, чтобы окупить дополнительные затраты компании на дифференциацию.

## **В). Возможности применения нишевой стратегии для получения конкурентного преимущества**

Торговое предприятие (организация, фирма) концентрирует свои усилия на одном или нескольких небольших сегментах рынка, разрабатывает маркетинговые подходы и производит продукцию, основанную на удовлетворении потребителей этих групп покупателей.

Согласно данной стратегии, производимый продукт должен максимально удовлетворять потребности соответствующей группы потребителей. Предприятие (организация, фирма) должны детально изучать рынок с целью выявления оптимального сегмента своей деятельности и постоянно анализировать сегменты по экономическим, коммерческим и социальным характеристикам. Для каждого

сегмента рынка предприятие (организация, фирма) разрабатывает отдельную маркетинговую программу, хотя это связано с построением долгосрочных стратегических целей и увеличением расходов[28].

Предприятие (организация, фирма), обычно определяет конкретный сегмент рынка через низкие цены и уникальное предложение. Он может контролировать затраты, сосредоточившись на нескольких ключевых продуктах, предназначенных для определенной группы потребителей, создавая высокую репутацию для обслуживания рынка, который может быть не удовлетворен или покрыт деятельностью конкурентов, т. е., в определенном смысле, он представляет собой «рыночное окно».

Концентрация начинается с выбора рыночной ниши, которая характеризуется определенными требованиями и предпочтениями потребителей. Его можно выделить из-за географического положения, особых требований к использованию продукта или из-за специфических свойств продукта, которые удовлетворяют нишевых потребителей. Основой успешной конкуренции при использовании стратегии концентрации на обслуживании ниши являются либо более низкие издержки, чем у конкурентов, либо возможность предложить потребителям что-то отличное от продукции конкурентов.

Стратегия концентрированного маркетинга весьма привлекательна для предприятий (организаций, фирм) с ограниченными ресурсами, малого бизнеса, когда вместо концентрации на небольшой доле крупного рынка предприятие (организация, фирма) предпочитает концентрировать свои усилия на большой доле одного или нескольких сегментов рынка. Предприятие (организация, фирма) обеспечивает прочные рыночные позиции в выбранных сегментах, поскольку обладает детальной информацией о требованиях этих сегментов, знает специфику запросов потребителей и пользуется хорошей репутацией. Благодаря своей узкой специализации и направленности работы ему удастся добиться определенной экономии во многих областях своей деятельности[29].

Сегменты рынка, благоприятные для использования стратегии концентрации, должны обладать одной или несколькими из следующих характеристик:

- сегмент достаточно большой, чтобы приносить прибыль;
- сегмент обладает высоким потенциалом развития;
- сегмент не дает успеха большинству конкурентов;

- предприятие (организация, фирма), которая фокусируется на сегменте, обладает навыками и ресурсами, необходимыми для эффективного обслуживания сегмента.;
- предприятие (организация, фирма), которая фокусируется на сегменте, может защитить себя от конкурентов, установив хорошие отношения с клиентами и улучшив возможности обслуживания клиентов в сегменте[30].

Использование специальных методов концентрации при обслуживании целевой рыночной ниши является основой защиты от пяти конкурирующих сил. Конкуренты не имеют равных возможностей для обслуживания целевой клиентуры предприятия (организации, фирмы), использующей стратегию концентрации. Специальные приемы предприятия (организации, фирмы), использующей стратегию концентрации, дают преимущество в конкурентной борьбе, которое не позволяет ему занять свою рыночную нишу. Его специальные методы также являются препятствием для тех, кто хочет заменить его. В какой-то степени неспособность влиятельных клиентов заключать деловые сделки зависит от их нежелания иметь дело с предприятиями (организациями, фирмами), которые обладают меньшей способностью удовлетворять их потребности.

Таким образом, так как нет четкого определения понятия «конкурентоспособность предприятия», соответственно, опираясь на практику мирового маркетингового опыта, конкурентоспособность предприятия (организации, фирмы) можно понимать как - способность выгодно производить и продавать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любого другого подрядчика в своей рыночной нише.

## **2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАГАЗИНА ПУШНО - МЕХОВЫХ ИЗДЕЛИЙ ООО «ТОМСКИЙ МЕХ»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Томский мех»**

Общество с ограниченной ответственностью «Томский мех» (ООО магазин «Томский мех») учреждено в соответствии с ГК РФ, принятым Государственной Думой РФ 21.10.94 г. и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.98 г., а также на основании Решения учредителей.

Учредителями выступают физические лица. Размер уставного капитала составляет 260 тыс.руб.

Данное предприятие является юридическим лицом с моментом его государственной регистрации, обладает обособленным имуществом, которое арендует у муниципалитета (договор заключен с Комитетом по управлению имуществом г. Томска), имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, товарный знак и иные реквизиты.

Целью создания ООО «Томский мех» является более полное насыщение рынка товарами народного потребления и услугами для удовлетворения потребностей организаций и физических лиц, а также создания дополнительных рабочих мест и получения дополнительной прибыли.

Предметом деятельности предприятия является:

организация и проведение розничной торговли промышленными товарами;

осуществление оптовых закупок промышленных товаров у отечественных и иностранных производителей;

- коммерческая деятельность по продвижению пушно-меховых и шубных товаров на рынки Томской и Новосибирской областей и др. регионов, инновационная деятельность;
- торгово – посредническая и рекламная деятельность;
- осуществление комплекса мер по хранению и контролю качества реализуемых товаров.

В настоящее время предприятие функционирует и осуществляет свою деятельность в сфере розничной торговли пушно – меховыми и шубными товарами.

Общая численность сотрудников ООО «Томский мех» составляет 28 человек.

В изучаемой организации действует линейно-функциональная структура управления:

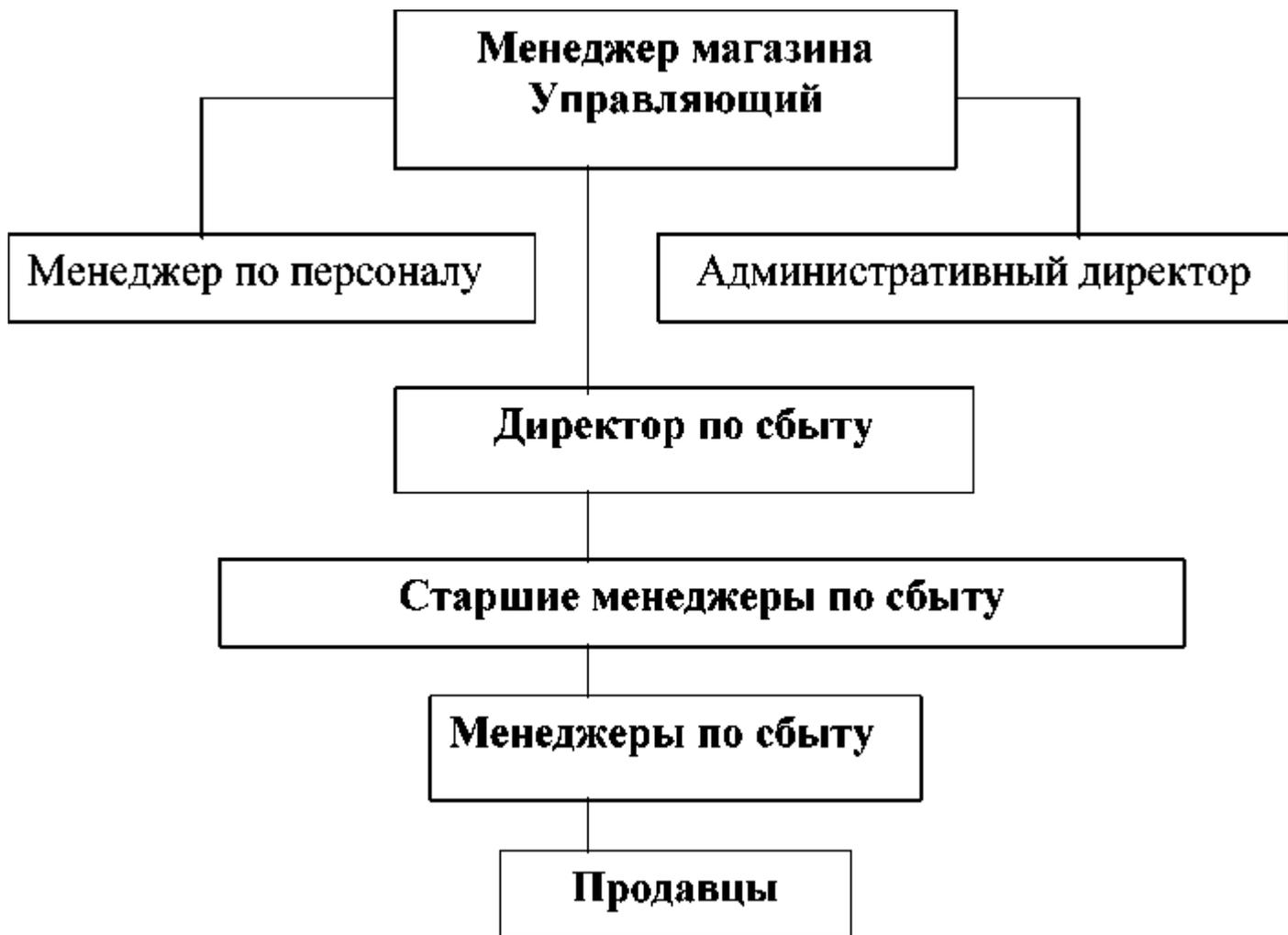


Рисунок 1 – Структура управления.

Которая определяет иерархию подчиненности, исключая дублирование управленческих функций и промежуточные звенья управления.

Менеджер магазина, он же управляющий возглавляет иерархию ООО «Томский мех».

В его непосредственном подчинении находятся менеджер по персоналу, директор по сбыту и административный директор.

В свою очередь директору по сбыту подчинены нижеприведенные структурные звенья, как то: старшие менеджеры по сбыту, менеджеры и продавцы.

## **2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Томский мех»**

Конкурентоспособность подразумевает способность предприятия (компании, фирмы) выдерживать конкуренцию и соответствовать требованиям потребительского сегмента.

Правильная оценка конкурентоспособности торгово-коммерческого предприятия предоставляет возможность выявить результаты и эффективность коммерческой деятельности объекта исследования, а также определить резервы ее совершенствования

В настоящей главе мы будем использовать пример розничного магазина по торговле пушно – меховыми и шубными товарами ООО «Томский мех» в г. Томске, основанного на составлении сводного анализа деятельности предприятия для оценки его конкурентоспособности.

***Для достижения сформулированных целей нами были поставлены и решены следующие задачи:***

- проведен отбор и исследование критериев конкурентоспособности услуг аналогичных предприятий розничной торговли города, специализирующихся на меховых изделиях;
- проведен углубленный анализ и оценка показателей и критериев конкурентоспособности услуг исследуемых предприятий;
- произведен расчет среднего индекса цен на товары исследуемых предприятий;
- определены коэффициенты конкурентоспособности этих магазинов.

Для оценки конкурентоспособности были определены следующие показатели:

- структура ассортимента;
- широта ассортимента;
- оценка эффективности маркетинговой деятельности;
- коэффициент рыночной доли;
- оценка финансового состояния предприятия;
- интегральный показатель;

В качестве основы была использована методика оценки конкурентоспособности услуг торговли, предложенная И.М. Лифицем и О. Ковылиной[31]. Показатель конкурентоспособности услуг торговли рассчитывается из отношения обобщенного показателя качества услуги торговли (ПКут) и относительной стоимости приобретаемых товаров (С) или  $I_p / \text{среднего индекса цен для каждого магазина}$ .

Расчет обобщенного показателя:

n

$$PK_{\text{ит}} = \sum_{i=1}^n m_i q_i, \text{ ([32])}$$

i=1

где:  $q_i$  - комплексный показатель i-го свойства;  $m_i$  - коэффициент весомости комплексного показателя.

Для проведения объективного анализа конкурентоспособности к исследованиям привлекались торгово-коммерческие предприятия представленные на рынке Западной Сибири являющиеся потенциальными конкурентами ООО «Томский мех»: «Меховой двор», «Северина» Северск, «Меха Сибири», «Бобров», «Яна», «Белочка», «Аляска».

Для обеспечения сопоставимости условий сравнительного анализа критериями отбора для перечисленных торговых фирм были: тип, вид и категория торгового предприятия.

Так, все исследуемые торгово-коммерческие предприятия имели одинаковую специализацию и примерно одинаковую торговую площадь (50 - 60 м<sup>2</sup>).

Таблица 1 - Структура пушно - мехового ассортимента.

Наименование предприятий	Типовое (базовое) кол-во товарных Подгрупп ПП	Фактическое количество	Коэффициент структуры ассортимента
	Одежда из меха	Одежда из меха	Одежда из меха

«Меховой двор»	20	0,7
«Северина Северск	9	0,3
«Меха Сибири»	12	0,4
«Бобров»	13	0,4
«Яна»	11	0,3
«Белочка»	9	0,3
«Аляска»	18	0,5
«Томский мех»	16	0,4
	18	0,5

Произведем расчет коэффициентов структуры для каждого магазина. Где, собственно коэффициент структуры равен соотношению фактического количества, базовому. И рассчитывается по формуле:

$$\text{Кстр.} = \text{Факт. кол-во} / \text{Баз. кол-во}$$

Для 1-го магазина:

$$20/28=0,7$$

Аналогично рассчитываем показатели для остальных магазинов.

Опираясь на полученные данные можно с уверенностью сделать вывод, что структура ассортимента ООО «Томский мех» представлена в большем количестве, чем у конкурентов.

И так, рассчитаем коэффициенты широты ассортимента исследуемых торговых предприятий на основе данных, представленных в таб. 2.

Таблица «Коэффициенты широты ассортимента пушно-мехового ассортимента.

Базовая	«Меховой двор»	«Северина» Северск	«Меха Сибири»	«Бобров»	«Яна»	«Белочка»	«Аляска»	«Томский мех»								
Шб	Шф	Кш	Шф	Кш	Шб	Кш	Шф	Кш	Шф	Кш	Шф	Кш	Шф	Кш	Шф	Кш
596	59	0,1	66	0,1	97	0,3	68	0,2	73	0,1	84	0,1	95	0,2	98	0,3

Шф - широта фактическая, количество моделей, находящихся в продаже (рассчитывалось на 01.06.09); Шб - широта базовая, количество моделей, выпускаемое промышленностью.

Для магазина 1-го:

$$\text{Шб} = (\text{меховая одежда}) = 596$$

$$\text{Шф} = 59$$

$$\text{Кш} = \text{Шф}/\text{Шб} = 59/596 = 0,1$$

(аналогично для остальных магазинов).

Данные относительно услуг, предоставляемых исследуемыми предприятиями содержатся в табл.3.

Таблица 3 - Перечень услуг магазинов бытовой техники

Наим-е	Бесплат. доставка по городу	Фамильная скидка	Персональная скидка	Гарантия	Скидка опт. покупателям	Розница по безнал. расчету	Итого
«Томский мех»	+	+	-	-	-	+	3
«Аляска»	+	+	-	-	+	-	3

«Белочка»	+	+	+	+	-	-	4
«Яна»	+	+	-	-	-	-	2
«Бобров»	+	+	-	-	-	-	2
«Меха Сибири»	+	+	-	-	+	-	3
«Северина» Северск	+	+	-	-	-	-	2
Меховой двор		+	-	-	+	-	2

Обязательные услуги (обслуживание при продаже, выбор товара (с участием продавца), кассовое обслуживание, отпуск товара (включая упаковку и проверку функционирования товара) в перечень не включались.

Фамильная скидка: вторая покупка и покупка 2 наименований - 2%; третья покупка-3%, четвертая-4%. Начиная с пятой покупки – номинальная скидка до 15%.

ООО «Томский мех» имеет преимущества в управлении предприятием, т.е. магазин использует разнообразные дополнительные услуги: бесплатная доставка по городу, фамильная скидка и розница по безналичному расчёту.

Ниже приводится оценка эффективности маркетинговой деятельности. Она осуществляется путем расчета коэффициентов конкурентоспособности, сгруппированных по элементам комплекса маркетинга, результатом которого является интегральный показатель эффективности маркетинговой деятельности.

При оценке эффективности маркетинговой деятельности конкурентов (в целом по совокупности видов деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) можно использовать следующие критерии, которые, как правило, группируются по отдельным элементам маркетингового комплекса, а именно:

#### Продукт:

- коэффициент рыночной доли, показывающий рыночную долю предприятия;
- коэффициент предпродажной подготовки (КПП), характеризующий усилия предприятия (компании) по повышению конкурентоспособности за счет совершенствования предпродажной подготовки (если продукт не требует предпродажной подготовки в отчетном периоде, КПП принимается равным 1).
- коэффициент изменения объема продаж, показывающий рост или снижение конкурентоспособности предприятия за счет роста объема продаж.

#### Цена:

- коэффициент уровня цен, показывающий рост или снижение конкурентоспособности предприятия за счет динамики цен на продукцию.

#### Доведение продукта до потребителя:

- коэффициент доведения продукта до потребителя, показывает стремление предприятия к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

#### Продвижение продукта:

- коэффициент рекламной деятельности, характеризующий стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности;
- коэффициент использования персональных продаж, показывающий стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов;
- коэффициент использования связей с общественностью, показывающий стремление предприятия к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

Для начала определим коэффициент рыночной доли:

Таблица 4. Магазины, занимающие наибольшую долю рынка пушно – меховых изделий в г. Томске

Наименование предприятия Доля на рынке в %

1. «Яна»	3,2
2. меховой двор	8,8
3. Томский мех	5,9
4. «Аляска»	3,4
5. Северина Северск	4,8

Из показателей приведенных в табл.4 видно, что доля рынка ООО «Томский мех» равна 5,9% , т.е. коэффициент рыночной доли равен 0,059.

Коэффициент предпродажной подготовки принимается равным 1, т.к. продукция предприятия не требует предпродажной подготовки.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определяется итоговый показатель эффективности маркетинговой деятельности для конкретного продукта - коэффициент маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК). Следует отметить, что большинство коэффициентов имеют разные величины для разных продуктов. Тогда для расчета интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности предприятия нужно определить сумму коэффициентов маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК) для всех его продуктов.

Оценим конкурентоспособность предприятия в целом, этот метод предполагает расчет показателей, характеризующих позицию предприятия на рынке и его финансовое состояние.

Позиция предприятия на рынке оценивается следующими показателями:

- текущий спрос;
- степень удовлетворения спроса;
- доля рынка.

Финансовое состояние предприятия оценивается с помощью следующих показателей:

- рентабельность продукции;
- рентабельность продаж;
- общая рентабельность производства;
- рентабельность собственного капитала по балансу;
- рентабельность всех активов;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент быстрой ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности.

Оценим финансовое состояние предприятия:

Рентабельность продукции:

$$R_{\text{прод.}} = P - S / S * 100\%.$$

Расчеты производятся за 1 шт продукции (\$):

$$R \text{ меховое пальто (соболь)} = 3648 - 3034 / 3304 * 100\% = 10,4\%$$

$$R \text{ меховое пальто (норка)} = 2215 - 1972 / 1972 * 100\% = 12,28\%$$

Рентабельность продаж по прибыли от продаж ООО «Вавилон»:

$$R \text{ продаж} = \text{прибыль от продаж} / \text{выручка от реализации} * 100\%$$

$$R \text{ продаж} = 104675 / 1961150 * 100\% = 5,34\%$$

Коэффициент текущей ликвидности или коэффициент покрытия определяется как отношение всех оборотных средств (текущих активов) за вычетом НДС по приобретенным ценностям и дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = (\text{строка 290 баланса} - \text{строка 220 баланса}) / (\text{строка 610} + \text{строка 620} + \text{строка 630} + \text{строка 660})$$

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности на начало года} = (274\,331 - 2\,814) / (153\,488 + 94\,597 + 119 + 0) = 1,09$$

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности на конец года} = (351\,218 - 10\,843) / (172\,942 + 171\,206 + 95 + 0) = 0,99.$$

Коэффициент текущей ликвидности показывает, в какой степени текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Он характеризует платежные возможности магазина, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и продажи в случае нужды прочих элементов материальных оборотных средств. Уровень коэффициента покрытия зависит от отрасли производства, длительности производственного цикла, структуры запасов и затрат. Нормальное значение коэффициента – 2.

В случае с ООО «Томский мех» невыполнение установленного норматива создает угрозу финансовой нестабильности ввиду различной степени ликвидности активов и невозможности их срочной реализации в случае одновременного обращения кредиторов.

Коэффициент абсолютной ликвидности представляет собой отношение наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов (сумма кредиторской задолженности и краткосрочных кредитов).

Коэффициент абсолютной ликвидности = (строка 250 баланса + строка 260 баланса) / (строка 610 баланса + строка 620 баланса + строка 630 баланса + строка 660 баланса)

Коэффициент абсолютной ликвидности на начало года =  $(16 + 8\,394) / (153\,488 + 94\,597 + 119 + 0) = 0,03$

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец года =  $(0 + 5\,311) / (172\,942 + 171\,206 + 95 + 0) = 0,02$ .

Нормальное ограничение 0,2 – 0,5. коэффициент показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее к моменту составления баланса время, что является одним из условий платежеспособности. Как видно из расчета нормальное ограничение не выдерживается, что также говорит о финансовой нестабильности предприятия.

Таким образом, интегральным показателем оценки конкурентоспособности предприятия в целом может быть произведение интегрального показателя конкурентоспособности продукции, интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности предприятия и соотношения собственных средств и текущего коэффициента.

Интегральный показатель =  $0,75 \cdot 0,06 \cdot 0,99 = 0,05$

Основываясь на рассмотренных аналитических подходах к изучению конкурентоспособности предприятия была разработана единая методика оценки конкурентоспособности предприятия, которая учитывая все направления анализа позволяет выявить слабые места в его деятельности. В рамках исследуемых направлений данная методика позволяет принять эффективные маркетинговые решения по их устранению.

## 2.3 Анализ уровня конкурентоспособности предприятия

Высокая конкурентоспособность предприятия (организации, фирмы) – залог получения высокой прибыли в рыночных условиях. В то же время у предприятия (организации, фирмы) есть сформулированная цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помог бы ей выжить в течение достаточно длительного периода времени. В связи с этим любое предприятие (организации, фирма) сталкивается с проблемой стратегического и тактического управления развитием способности предприятия (организации, фирмы) выживать в постоянно изменяющихся рыночных условиях.

Управление предприятием (организацией, фирмой) в рыночных условиях по существу сводится к оценке и анализу факторов, повышающих или понижающих его конкурентоспособность. Умению управляющего персонала правильно выбрать и на практике реализовать приемлемую их предприятию (организации, фирме) стратегию и тактику достижения поставленных перед собой целей. Большое влияние на конкурентоспособность оказывают внутренние факторы. Их изменения могут быть скорректированы усилиями руководства компании.

Таблица 5 - Показатели уровня предприятий

Показатель предприятия	Испол-ие маркетинга	Оценка		Планирование деятельности	Проведение маркетинговых исследований
		Исп-ие спец. исслед-ских организаций	эффektivности интеграции со спец исслед. орг-й		

«Томский мех»	значит-ое	низкое	нет	регулярно	редко
«Меховой двор»	низкое	низкое	нет	осуществляется	нет
«Северина Северск»	значит-ое	низкое	нет	осуществляется	регулярно
«Меха Сибири»	никакого	низкое	нет	осуществляется	нет
«Бобров»	редко	низкое	нет	регулярно	нет
«Яна»	редко	низкое	нет	регулярно	нет
«Белочка»	регулярно	низкое	нет	редко	редко
«Аляска»	низкое	низкое	нет	осуществляется	редко

Анализ изученных основных показателей уровня предприятий наглядно демонстрирует, что в наименьшей степени маркетинг используется на предприятиях «Меховой двор», «Аляска».

Наиболее активно метод маркетинговых мероприятий используется предприятиями «Томский мех», «Северина Северск», «Белочка». Остальные же предприятия используют маркетинг на практике время от времени. Другие организации в своей деятельности практически не используют специализированные исследования. В результате, как закономерное следствие, отсутствует оценка эффективности интеграции.

Все выше перечисленные торгово-коммерческие предприятия осуществляют четкое планирование своей деятельности, исключением является торгово-коммерческое предприятие магазин «Екатерина», которое к сожалению время от

времени осуществляет планово-финансовую и экономическую деятельность.

На постоянной основе, с завидной регулярностью проводятся целостные маркетинговые исследования лишь в магазине «Северина Северск», реже магазинами «Томский мех», «Белочка», «Аляска». Остальные обследованные торгово-коммерческие предприятия данными исследованиями не занимаются вообще.

Таблица 6 - Показатели уровня конкурентоспособности

Показатель предприятие	Конкурент. среда	Привлек-ть рынка	Запоминание конкурентов	Узнавание конкурентов	Угроза появления новых конкурентов
«Томский мех»	олигополия	имеет потенциал	высокое	высокое	возможно
«Меховой двор»	олигополия	зрелый, потенциала нет	низкое	низкое	высокая
«Северина Северск»	олигополия	имеет потенциал	высокое	высокое	слабая
«Меха Сибири»	отказ ответа	зрелый, потенциала нет	высокое	высокое	возможно
«Бобров»	отказ ответа	имеет потенциал	нет	нет	высокая
«Яна»	острая конкуренция	стадия спада	низкое	низкое	высокая

«Белочка»	острая конкуренция	стадия спада	нет	нет	высокая
«Аляска»	острая конкуренция	имеет потенциал	низкое	низкое	высокая

В тоже время, проведенные аналитические исследования показателей уровня конкурентоспособности подтвердили, что большинство предприятий функционирует в условиях олигополии[33], когда на рынке существует несколько крупных фирм, производящих товары и услуги. Так, торгово-коммерческое предприятие магазин «Яна» осуществляет свою деятельность в условиях острой конкуренции со многими аналогичными предприятиями, продающие схожую продукцию.

Относительно привлекательности рынка для предприятий: магазины «Северина Северск», «Томский мех», «Бобров», «Аляска» имеют достаточный потенциал для своего развития, являясь перспективные торгово-коммерческими предприятия. Тогда как, магазины «Яна», «Белочка», утратили свою конкурентоспособность и напротив, находятся на стадии спада.

Отдельные торгово-коммерческие предприятия характеризуются довольно низким уровнем запоминания и узнавания конкурентов, в первую очередь – это «Меховой двор», «Яна», «Аляска», «Белочка». Довольно хорошо информированы о существующих конкурентах, такие предприятия как - «Томский мех» и «Меха Сибири», в результате своей конкурентной осведомленности они имеют наиболее низкую угрозу появления новых конкурентов.

Вместе с тем, в ходе проведения маркетингового исследования были выявлены ряд существенных недостатков недостатков влияющих на качество обслуживания клиентов:

- Магазин имеет не квалифицированных продавцов – менеджеров, поэтому на мнение данных людей, при выборе пушно – меховых изделий, нельзя положиться.
- Безучастное и равнодушное отношение продавцов к покупателю.
- Низкая культура обслуживания, переходящая в грубость и невоспитанность при разговоре с покупателем.

- Непродуманная ценовая политика. Из-за высоких цен на меховые изделия, клиенты со средним уровнем дохода не в состоянии купить себе понравившуюся вещь.
- Низкая рекламная деятельность.

### **3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Томский мех»**

После проведенного анализа показателей нами были получены следующие выводы. Мы получили необходимую комплексную оценку, используя специальные таблицы развития, содержащие данные о компании и ее основных конкурентах. Анализ материалов этих таблиц показывает истинное положение исследуемого торгового предприятия ООО «Томский мех», несомненными преимуществами которого являются: качество продукции. Магазин «Томский мех» предоставляет потребителям широкий ассортимент товаров, которые экономичны, удобны и надежны. Каждая единица продукции имеет эксплуатационную и сопроводительную документацию, а также знаки соответствия. Эта компания имеет относительно широкий ассортимент меховых изделий ( $KШ=0,3$ ). Этот показатель не идеален, но он предпочтительнее по сравнению с конкурентами. Коэффициент ассортиментной структуры достаточно высок ( $ОЦК=0,5$ ), что свидетельствует о хорошо организованном ассортименте продукции. Что касается качества обслуживания покупателей, то магазин «Томский мех» выгодно отличается набором услуг, обеспечивающих удобство пребывания в магазине. Это в основном скидки (семейные, персональные, скидки оптовым покупателям), наличие гарантии.

Торговое предприятие ООО «Томский мех» имеет преимущества в управлении компанией: это значительное использование маркетинга (в первую очередь различных рекламных акций). Однако маркетинговые исследования в компании проводятся крайне редко. Компании необходимо усилить маркетинговые исследования, чаще проводить анализ и внедрять различные рекламные акции. Несомненной положительной особенностью является высокий уровень запоминания и распознавания конкурентов, что позволяет торговому предприятию ООО «Томский мех» поддерживать слабые возможности появления новых конкурентов.

Наряду с положительными моментами в деятельности торгового предприятия ООО «Томский мех», можно также отметить ряд негативных моментов, которые должны быть решены руководством компании. Прежде всего, это необходимость повышения потребительской новизны предлагаемого ассортимента. Также первоочередной задачей данной компании является улучшение условий обслуживания клиентов, а именно: более рациональное, удобное для клиентов оформление торгового зала, повышение профессионализма обслуживающего персонала или наем человека, разбирающегося в меховых изделиях, либо упрощение работы, найм нескольких менеджеров по продажам, работающих одновременно. Наличие нескольких человек в магазине позволит вам уделять больше внимания покупателям и продавцам, есть возможность дополнять друг друга (есть недостаток внимательности, эрудиции с их стороны).

Активизация рекламной деятельности:

- Прямая рассылка рекламных листовок по районам.
- Плакат или рекламный щит-это графический рекламный инструмент, который призван познакомить людей с основными качествами компании.
- Транспортная реклама-представлена объявлениями внутри и снаружи транспортных средств.
- Реклама на остановках общественного транспорта аналогична рекламе на транспорте.
- Реклама на интернет-страницах.

Необходимо вывести продукт на новые сегменты рынка, привлечь потенциальных потребителей с помощью усиленной рекламы, снизить цену продукта, улучшить обслуживание клиентов до и после покупки, укрепить имидж компании.

Ценовая политика торгового предприятия ООО «Томский мех» также нуждается в пересмотре. Организация имеет самый высокий средний индекс цен по сравнению с конкурентами. Необходимо рассмотреть обоснование столь высоких цен и проанализировать рынок меховых изделий в городе Томске.

Таким образом, проблему привлечения потребителей со средним уровнем дохода можно решить, введя новую популярную и злободневную услугу для магазина-продажу в кредит. А также широко внедрять в практику научные методы, которые в совокупности своих свойств и характеристик придадут выставляемому на рынок товару способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности[34].

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексное исследование конкурентоспособности предприятия (организации, фирмы) является важным направлением маркетинговых проработок и испытаний, направленных на выяснение вопросов рыночной привлекательности, предприятия (организации, фирмы) в области производства и сбыта товаров и услуг, выработке его стратегии.

Не верно было бы полагать, что опираясь на известную формулу конкурентоспособности, а именно что за счёт суммы слагаемых: -цены, сервиса и качества можно быстро и просто повлиять на изменения потребительского спроса своевременно реагируя на намерений основных конкурентов. В современных условиях изменения в технике и технологиях производства, усовершенствования выпускаемой продукции происходят не под давлением внешней среды (в виде маркетинговых требований или при появлении новых инженерных разработок), а постоянно (прогнозируя, прежде всего, будущие потребности и варианты действий конкурентов по их удовлетворению).

В данной курсовой работе автор обозначил проблемы конкурентоспособности реально существующего предприятия.

Исходя из того, что эта тема в настоящее время чрезвычайно актуальна, так как конкурентная позиция *предприятия (организации, фирмы)* является неоспоримым фактором его коммерческого успеха. В работе раскрываются:

- сущность и понятие конкуренции и конкурентоспособности, концепции конкурентного преимущества, факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия (организации, фирмы);
- рассматривается метод сравнительного анализа конкурентов; углубленно рассматривается вопрос конкурентоспособности предприятия на примере торгового предприятия ООО «Томский мех»;
- предлагаются меры по повышению конкурентоспособности изучаемого предприятия.

Однако, при оценке возможностей и ранжировании его привлекательности необходимо помнить, что интересы предприятия (организации, фирмы) должны соответствовать интересам потребителей. Не каждое предприятие (организация,

фирма) имеет достаточно хорошее положение, чтобы воспользоваться всеми возможностями, доступными на рынке - некоторые предприятия (организации, фирмы) более конкурентоспособны, чем другие, а некоторые могут безнадежно выйти из борьбы или ограничиться более скромной ролью.

Сильные и слабые стороны предприятия (организации, фирмы), а также его способность конкурировать позволяют лучше использовать одни возможности, чем другие.

Таким образом, наиболее выгодными для предприятия (организации, фирмы) являются те рыночные возможности, которые обеспечивают ему максимальный рост прибыли, то есть когда предприятие (организация, фирма) приобретает конкурентные преимущества, приемлемы для компании финансовом плане.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

- 1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. - 256 с.
- 2. Аскинадзе В.М. Рынок ценных бумаг.: учеб. пособие / М.: Маркет ДС, 2008. - 128 с. - (Университетская серия).
- 3. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 320 С.
- 4. Валовой Д.В. Рыночная экономика. Возникновение, эволюция и сущность.- М.: Инфра-М, 2003 Райзберг Б.А. Курс экономики. - М.: Инфра-М, 2004.
- 5. Васильев А.Н.// Большая российская энциклопедия : [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов. — М. : Большая российская энциклопедия, 2004—2017.
- 6. Воронов А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции. — Краснодар, 2003. - 346 С.
- 7. Гражданский кодекс Российской Федерации: Части первая, вторая, третья и четвертая: Текст с изменениями и дополнениями на 15 ноября 2008 г. - М.: Эксмо, 2008. - 736 с.
- 8. Канаев Д.А. Заметки маркетолога  
// <http://www.marketing.spb.ru/mass/pri/2000/index.htm>
- 9. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. — 736 С.
- 10. Котлер Ф. и др Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Издат.дом «Вильямс», 2003. - 944 с.

11. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2003 - 346 с.
12. Лебедев О.Т., Филиппов Т.Ю. Основы маркетинга: Учеб. пособие / Под ред. О.Т.Лебедева. - 2-е изд. доп. - СПб.: Изд. Дом «МиМ», 2002. - 221С.
13. Лекция 7 Товарно-денежные отношения в обществе.  
ekosnova.ucoz.ru>...tovarno\_denezhnye...v\_obshhestve...
14. Лифиц, И. Методология оценки конкурентоспособности услуг торговли / И. Лифиц, О. Ковылина //Маркетинг. 1997. №3. С. 62-69.
15. Макаров М.А. Маркетинговая ориентация предприятия. - www. Ptpu
16. Маркетинг: Учеб-к для вузов по спец «Маркетинг и Менеджмент» / Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и Биржи, 2000. - 558 с.
17. Мартынова О.К. Контроль качества на предприятии // Приложение к журналу “Стандарты и качество”. - 2005. - № 5. - С. 35 - 43.
18. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Н.И. Перцовский, И.А.Спиридонов, С. Высшая школа, 2001 г.—239 с.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: “Дело”, 2003.-251с.
20. Основы маркетинга : Учеб. пособие / В. П. Третьяк, О. А. Третьяк, В. А. Шевандин; Петербург. гос. ун-т путей сообщ., Каф. полит. экономики. - СПб. : ПГУПС, 1993. - 113,[1] с., [4] л. схем : ил.; 21 см.
21. Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности продукции// Маркетинг в России и за рубежом. - 2005. - № 1. - с. 63-77.
22. Словарь / Г. Л. Азоев, П. С. Завьялов, Л. Ш. Лозовский, А. Г. Поршев, Б. А. Райзберг. М.: ОАО «НПО Экономика», 2000. — 362 с.
23. Словарь-справочник менеджера / Под. ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 608 с.
24. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова, М.: Советская энциклопедия, 1984.
25. Фасхиев Х.А. Оценка экономической эффективности качества и конкурентоспособности изделий // Вестник машиностроения. - 2003. - №10. - с.59-66.
26. Фасхиев Х.А д.т.н., профессор Уфимского филиала ВЗФЭИ, г. Уфа.  
// "Маркетинг в России и за рубежом" №4 год - 2009.
27. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Дело, 2001. — 448 с.
28. Фатхутдинов Р. А. «Конкурентоспособность организации», М., 2004.

29. Хруцкий В. Е., Корнеева В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2002. — 528 с.
30. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия. М.: Маркетинг в России и за рубежом, №4, 2005.-С.21
31. Экономика и право: словарь-справочник.— ... Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. 2004. Автор: Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков.
32. Энциклопедия в 4-х томах. Т. II (К - О) — М.: ФГБУ ВНИИ ГОЧС (ФЦ), 2015.

1. .Лекция 7 Товарно-денежные отношения в обществе.

ekosnova.ucoz.ru>...tovarno\_denezhnye...v\_obshhestve... [↑](#)

2. .Валовой Д.В. Рыночная экономика. Возникновение, эволюция и сущность.– М.: Инфра-М, 2003 Райзберг Б.А. Курс экономики. – М.: Инфра-М, 2004. [↑](#)

3. . Преференция (лат. praefereantia «предпочтение»)- преимущество, льгота, предоставляемая отдельным государствам, предприятиям, организациям для поддержки определенных видов деятельности. См.

Экономика и право: словарь-справочник-

М.: Вуз и школа. Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков.2004 [↑](#)

4. . Контрафáкт (англ. counterfeit — подделка) — новый продукт, созданный на основе существующего оригинала с нарушением интеллектуальных прав; фальсифицированные потребительские товары. Виды контрафакта: Использование чужого логотипа или настолько похожего, что их легко перепутать. [↑](#)

5. . А. Н. Васильев // Большая российская энциклопедия : [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов. — М. : Большая российская энциклопедия, 2004—2017. [↑](#)

6. .Мониторинг -система постоянного наблюдения за явлениями и процессами, проходящими в окружающей среде и обществе, результаты которого служат для обоснования управленческих решений по обеспечению безопасности людей и объектов экономики. См. Мониторинг//Гражданская защита: Энциклопедия в 4-х томах. Т. II (К - О) — М.: ФГБУ ВНИИ ГОЧС (ФЦ), 2015. [↑](#)

7. .Фасхиев Х.А д.т.н., профессор Уфимского филиала ВЗФЭИ, г. Уфа.  
// «Маркетинг в России и за рубежом» №4 год - 2009. [↑](#)
8. . Хруцкий В. Е., Корнеева В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2002. — 528 с. [↑](#)
9. .Маркетинг. Словарь / Г. Л. Азоев, П. С. Завьялов, Л. Ш. Лозовский, А. Г. Поршев, Б. А. Райзберг. М.: ОАО «НПО Экономика», 2000. — 362 с. [↑](#)
10. . Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Дело, 2001. — 448 с. [↑](#)
11. .Международный маркетинг: Учеб. пособие / Н.И. Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В. Б. Высшая школа, 2001 г.—239 с. [↑](#)
12. . Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. — 736 С. [↑](#)
13. . Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 320 С. [↑](#)
14. . Воронов А.А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции. — Краснодар, 2003. – 346 С. [↑](#)
15. . Там же Воронов А.А. [↑](#)
16. . Лебедев О.Т., Филиппов Т.Ю. Основы маркетинга: Учеб. пособие / Под ред. О.Т.Лебедева. – 2-е изд. доп. – СПб.: Изд. Дом «МиМ», 2002. – 221С. [↑](#)
17. . Котлер Ф. и др Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Издат.дом «Вильяме», 2003. - 944 с. [↑](#)
18. . Макаров М.А. Маркетинговая ориентация предприятия. – www. ptpu. Ru. [↑](#)

19. . Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. - 256 с. [↑](#)
20. . Котлер Ф. и др Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Издат.дом «Вильямс», 2003. - 944 с. [↑](#)
21. . Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: “Дело”, 2003.-251с. [↑](#)
22. . Мартынова О.К. Контроль качества на предприятии // Приложение к журналу “Стандарты и качество”. - 2005. - № 5. - С. 35 - 43 [↑](#)
23. . Синергический портфель - это группа предпринимательских подразделений, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом. Ее противоположностью является диверсифицированный портфель, или конгломерат. Например, синергический портфель авиакомпании включает наземный транспорт и обслуживание аэропортов.Словарь-справочник менеджера / Под. ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 608 с. [↑](#)
24. . Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2003 - 346 с. [↑](#)
25. . Фатхутдинов Р. А. «Конкурентоспособность организации», М., 2004. [↑](#)
26. . Основы маркетинга : Учеб. пособие / В. П. Третьяк, О. А. Третьяк, В. А. Шевандин; Петербург. гос. ун-т путей сообщ., Каф. полит. экономии. - СПб. : ПГУПС, 1993. - 113,[1] с., [4] л. схем : ил.; 21 см. [↑](#)
27. . Фасхиев Х.А. Оценка экономической эффективности качества и конкурентоспособности изделий // Вестник машиностроения. - 2003. - №10. - с.59-66. [↑](#)
28. . Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности продукции// Маркетинг в России и за рубежом. - 2005. - № 1. - с. 63-77. [↑](#)

29. . Маркетинг: Учеб-к для вузов по спец «Маркетинг и Менеджмент» / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и Биржи, 2000. – 558 с. [↑](#)
30. .Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия. М.: Маркетинг в России и за рубежом, №4,2005.-С.21. [↑](#)
31. . Лифиц, И. Методология оценки конкурентоспособности услуг торговли / И. Лифиц, О. Ковылина //Маркетинг. 1997. №3. С. 62-69 [↑](#)
32. . Там же. [↑](#)
33. .Олигопóлия (от др.-греч. ὀλίγος «малочисленный» + πωλέω «продаю», «торгую») — тип рыночной структуры несовершенной конкуренции, в которой доминирует крайне малое количество фирм. См.Экономика и право: словарь-справочник.— ... Экономика и право: словарь-справочник. — М.: Вуз и школа. 2004. Автор: Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. [↑](#)
34. .Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия. М.: ИНФРА-М. 2000. С.100 [↑](#)