

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

38.03.06 Торговое дело  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: «Разработка конкурентной стратегии торгового предприятия»

Студент

С.Е. Казанцева

---

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

---

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. фил. наук, доцент М.М. Бажутина

---

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Казанцева Светлана Евгеньевна.

Тема работы: «Разработка конкурентной стратегии торгового предприятия».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева.

Цель исследования – разработка конкурентной стратегии торговой компании ООО «Маркет-ТРЕЙД».

Объектом исследования выступает ООО «Маркет-ТРЕЙД», основным видом деятельности которого является подготовка и продажа полиграфической и рекламно-информационной продукции.

Предмет исследования – эффективность существующей конкурентной стратегии торгового предприятия.

Методы исследования – анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2018-2020 гг.

Разработка эффективных конкурентных стратегий выступает одним из ключевых и генеральных направлений работы любого предприятия. Ввиду возрастающей роли конкуренции и снижении входных барьеров на рынок, компании сталкиваются с необходимостью создавать все новые конкурентные преимущества для упрочения своего положения и сохранения рыночной доли.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов разделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Маркет-ТРЕЙД» в целях совершенствования конкурентной стратегии.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 27 источников и одного приложения. Общий объем работы 51 страница машинописного текста без приложений.

## **Abstract**

Bachelor's work completed Kazantseva Svetlana Evgenievna.

The topic of work: "Development of a competitive strategy of a trading enterprise".

Scientific adviser: Ph.D., Associate Professor E.G. Smyshlyaeva.

The purpose of the work is to develop a competitive strategy for the trading company "Market-TRADE" LLC.

The object of the research is LLC "Market-TRADE", the main activity of which is the preparation and sale of printing and advertising and information products.

The subject of the research is the effectiveness of the existing competitive strategy of a trading enterprise.

Research methods - analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of results.

The boundaries of the study are 2018-2020.

The development of effective competitive strategies is one of the key and general directions of the work of any enterprise. In view of the increasing role of competition and the reduction of entry barriers to the market, companies are faced with the need to create more and more competitive advantages in order to strengthen their position and maintain their market share.

The practical significance of the work lies in the fact that some of its provisions in the form of materials in sections 2.2, 3.1, 3.2 can be used by specialists of Market-TRADE LLC in order to improve the competitive strategy.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of used literature from 27 sources and one appendix. Total volume of work 51 typewritten pages without attachments.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 5  |
| 1 Теоретические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия..                           | 7  |
| 1.1 Понятие конкуренции и особенности выбора конкурентной стратегии<br>предприятия .....          | 7  |
| 1.2 Этапы разработки конкурентной стратегии торгового предприятия .....                           | 11 |
| 2 Оценка организации конкурентной стратегии ООО «Маркет-ТРЕЙД» .....                              | 21 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....                                  | 21 |
| 2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия .....  | 29 |
| 3 Рекомендации по совершенствованию разработки конкурентной<br>стратегии ООО «Маркет-ТРЕЙД» ..... | 41 |
| 3.1 Разработка конкурентной стратегии предприятия .....   | 41 |
| 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций .....                            | 47 |
| Заключение .....  | 50 |
| Список используемой литературы .....  | 53 |
| Приложение А Организационная структура управления ООО «Маркет-<br>ТРЕЙД» .....                    | 56 |

## Введение

Современные рыночные условия диктуют специфичные правила игры для компаний и предприятий – конкурентная борьба за место под солнцем набирает все большие и большие обороты. Собственники бизнеса вынуждены искать и создавать все новые конкурентные преимущества и выгоды, способные привлечь и удержать целевую аудиторию, тем самым, обеспечив себе лидирующую позицию на рынке.

Важной особенностью подобных конкурентных войн является цикличность и, как писал гуру маркетинга Теодор Левитт, – «конкурентная борьба – это гонки без финиша». Совершенствование средств и технологий производства, создание новой ценности для клиента, выбор стратегии дифференциации – это лишь малая часть инструментов, позволяющих компании удержаться на плаву. Выбор тактики и стратегии конкурентной борьбы заключается в постоянной аналитике рынка, базовых экономических показателей и оценке конкурентной среды. С этих позиций, тема настоящей бакалаврской работы является актуальной.

Целью данной бакалаврской работы является разработка конкурентной стратегии торговой компании ООО «Маркет-ТРЕЙД».

Для достижения поставленной цели предполагается решить ряд задач, а именно:

- исследовать теоретические аспекты разработки конкурентных стратегий,
- проанализировать существующую конкурентную стратегию ООО «Маркет-ТРЕЙД»,
- разработать практические рекомендации по совершенствованию процесса реализации конкурентной стратегии компании ООО «Маркет-ТРЕЙД».

Объектом исследования является ООО «Маркет-ТРЕЙД».

Предмет исследования – эффективность конкурентной стратегии предприятия.

Теоретической и методологической базой для настоящего исследования послужили труды как отечественных, так и зарубежных ученых идеологов маркетинга: Филипа Котлера, Майкла Портера, Теодора Левитта, Россера Ривза, Игоря Манна, Бенсуссана Бабетта, Крега Фляйшера.

В процессе написания бакалаврской работы использовались такие методы исследования и изучения собранной информации, как: прогнозирование, анализ, синтез, статистическая обработка результатов.

Структура настоящей бакалаврской работы состоит из следующих элементов: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

Первый раздел бакалаврской работы содержит описание теоретических аспектов и основ конкуренции. В разделе рассматриваются виды конкурентных стратегий и алгоритм выбора и разработки стратегии конкурентной борьбы компании.

Второй раздел бакалаврской работы посвящен организационно-экономической оценке деятельности предприятия. Также представлен обширный анализ конкурентной позиции и перспектив дифференциации объекта бакалаврской работы – компании ООО «Маркет-ТРЕЙД».

В заключительном третьем разделе работы приведены рекомендации по совершенствованию и выбору стратегии конкурирования для компании ООО «Маркет-ТРЕЙД», которые могут стать основой для принятия корректирующих управленческих решений в отношении тактики дальнейшей работы.

В заключении работы отражены основные выводы и результаты проведенного исследования.

Завершает бакалаврскую работу список используемой литературы, который состоит из 50 источников и включает в себя периодические издания, научные статьи, журналы и ссылки на Интернет-источники.

# **1 Теоретические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия**

## **1.1 Понятие конкуренции и особенности выбора конкурентной стратегии предприятия**

Для формирования полноценной картины, понимания механизмов и принципов конкурентной борьбы, выбора конкурентной стратегии компании, важно рассмотреть теоретические особенности понятия «конкуренция».

В современных рыночных условиях каждая компания и предприятие стремятся к безоговорочному лидерству на рынке, принимает важные управленческие решения для упрочения своих позиций в отрасли и максимизации объемов чистой прибыли за счет наращивания конкурентного потенциала.

Понятие конкуренции никогда не теряет своей актуальности и даже если в мире существовала бы лишь одна компания, занимающаяся авиаперевозками пассажиров (в данном случае, монополист), то ей пришлось бы считаться с косвенными конкурентами в виде автобусов, поездов, автомобилей и пешеходами. Один из прежних владельцев компании Coca-Cola, к слову, лидера рынка по сбыту газированных напитков, в одном из интервью отмечал, что даже несмотря на многомиллионные товарообороты предприятия, они продолжают усиленно анализировать рынок кофе, чая, пакетированных соков и минеральной воды – косвенных конкурентов Coca-Cola.

Все вышесказанное лишней раз подтверждает тот факт, что конкурентная борьба и выбор стратегии работы с соперниками – многоаспектный и довольно трудоёмкий процесс, предполагающий постоянный сбор аналитики, бенчмаркинг и прогнозирование рынка. От того, насколько эффективна выбранная предприятием конкурентная стратегия во многом зависит устойчивость компании, её товарооборот и основные организационно-экономические показатели деятельности.

За период становления современных рыночных отношений идеологами маркетинга и исследователями рынка было сформулировано и предложено немало концепций и определений понятию «конкуренция». Рассмотрим основные из них.

Так, австро-британский теоретик, экономист, политик Фридрих Хаек трактовал понятие «конкуренция»: «это централизованное планирование, осуществляемое множеством самостоятельных индивидов».

В соответствии с Законом РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», «Конкуренция — соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

Английский мыслитель и экономист Адам Смит видел в конкуренции определенную поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке соответственно за более выгодные продажи и покупки.

Проанализировав вышеупомянутые определения, можно сделать вывод, что конкуренция – многоаспектный, многофакторный и сложный процесс, задействующий все субъекты рынка.

Для более детального анализа сущности и специфики понятия конкуренции, рассмотрим основные цели и задачи.

Защита конкуренции как основного механизма рыночной экономики обеспечивает достижение всех социально-экономических целей общества, в том числе: реализация интересов потребителей, обеспечение снижения затрат, сбалансированное распределение ресурсов, закрепление успеха на внешних рынках, поддержание инновационного развития.

Вместе с тем, стратегические задачи проведения антимонопольной политики и развития конкуренции в России на современном этапе были следующим образом сформулированы Президентом Российской Федерации

В.В. Путиным в выступлении на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года»:

«Решая задачу радикального повышения эффективности нашей экономики, мы должны создать стимулы и условия для продвижения целого ряда направлений:

– развитие новых секторов глобальной конкурентоспособности, прежде всего в высокотехнологичных отраслях;

– развитие рыночных институтов и конкурентоспособной среды, которая будет мотивировать предприятия снижать издержки, обновлять продукцию и гибко учитывать запросы потребителей».

Задачи конкурентной политики.

Основным федеральным законом, направленным исключительно на поддержание достигнутого уровня и дальнейшее развитие конкуренции, является Федеральный закон от 27.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции».

В соответствии с антимонопольным законодательством запрещается злоупотребление доминирующим положением, в том числе субъектам естественной монополии; запрещается также заключение антиконкурентных соглашений; органам власти запрещается предоставление льгот и преимуществ отдельным компаниям. Устанавливаются конкурентные требования к торгам и аукционам при осуществлении госзакупок; запрещается недобросовестная конкуренция. В качестве превентивной меры ряд сделок по слияниям и поглощениям компаний может быть осуществлен после получения предварительного согласия антимонопольных органов. Важной особенностью нового «Закона о защите конкуренции» является учет при этом глобальной конкурентоспособности компаний. Российское законодательство также возлагает на антимонопольные органы обязанность подготовки заключений о влиянии на конкуренцию защитных мер во внешней торговле.

Рассматривая особенности и специфику конкуренции, было бы ошибкой не рассмотреть основные виды конкуренции с позиции сферы конкурирования (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды конкуренции относительно сферы конкурирования

Вышерассмотренные аспекты понятия «конкуренция» позволяют рассмотреть сущность и специфику стратегий конкурирования, которые лежат в основе деятельности абсолютно любой компании и предприятия. Под стратегией конкурирования понимают тактику работы с лидерами рынка, существующими игроками отрасли и выбор тактики, которая позволит занять наиболее выигрышную позицию и сохранить существующие объемы производства.

При выборе конкурентной стратегии компаниям и предприятиям важно сделать акцент на двух основополагающих аспектах. Первый немаловажный момент – определение степени привлекательности сегмента, отрасли, рыночной ниши, которая во многом характеризуется количеством ожидаемой чистой прибыли. Далеко не все отрасли производства и сферы бизнеса характеризуются именно долгосрочной возможностью получения прибыли и со временем имеют тенденцию к сокращению объемов выручки. Этот момент должен быть обязательно учтен при выборе стратегии

конкурирования. Вторым, не менее важным аспектом при выборе оптимальной стратегии конкурирования является определение факторов, от которых зависит рыночная позиция компании относительно других игроков рынка.

Выбор конкурентной стратегии должен осуществляться только с учетом обоих моментов, каждого в отдельности из них недостаточно. Даже если компания работает в весьма привлекательной отрасли, ее прибыль может оказаться недостаточно высокой из-за неверно выбранной конкурентной позиции. И наоборот, если компания, занимающая исключительную позицию на рынке, работает в совершенно не доходном бизнесе, все усилия по укреплению этой позиции могут оказаться бесплодными. Оба момента, определяющие выбор стратегии конкуренции, динамичны по своей природе: привлекательность отрасли и прибыльность компании могут со временем изменяться, неприбыльные отрасли и компании становятся прибыльными и наоборот; то же касается и конкурентной позиции компании – она меняется, отражая непрекращающуюся борьбу соперников. Каким бы длительным ни был период стабильности на рынке, неожиданный конкурентный ход кого-нибудь из участников может разом дестабилизировать весь рынок.

## **1.2 Этапы разработки конкурентной стратегии торгового предприятия**

Учитывая специфику рынка и возрастающую роль конкуренции в разных отраслях, количество потенциально возможных для применения конкурентных стратегий растёт с каждым днём. Несмотря на количество разнообразных стратегий и потенциальных направлений конкурирования, многие исследователи рынка, маркетологи и экономисты придерживаются классических стратегий, выделенных американским экономистом,

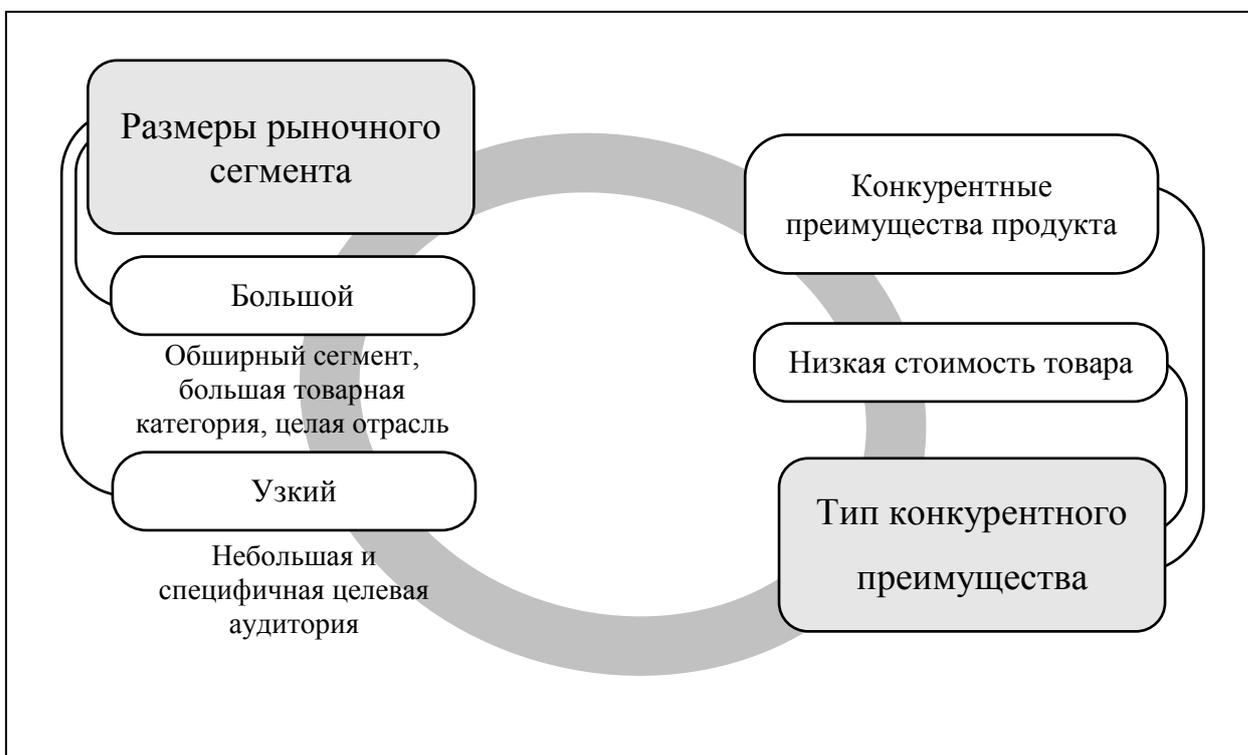
признанным экспертом в области бизнеса и изучения экономической конкуренции Майклом Портером.

«Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише» — одна из идей Майкла Портера, которая и легла в основу создания конкурентных стратегий, которыми пользуются современные компании. В таблице 1 представлена современная классификация конкурентных стратегий по Майклу Портеру.

Таблица 1 – Конкурентные стратегии по Майклу Портеру

| Тип конкурентного преимущества |                          |                            |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                | Преимущество в затратах  | Преимущество в продукте    |
| Широкий рынок                  | 1. Лидерство в издержках | 2. Дифференциация          |
| Узкий рынок                    | 3. Фокус на издержках    | 4. Фокус на дифференциации |

В основу матрицы конкурентных стратегий Майкла Портера заложено два ключевых аспекта, представленных на рисунке 2.



## Рисунок 2 – Критерии выбора стратегии конкурирования по методике Майкла Портера

Основываясь на матрице Майкла Портера можно выделить три основных стратегии конкурирования и тактики соперничества в занимаемой нише: лидерство в продукте, ценовое лидерство, лидерство в рыночной нише.

Рассмотрим подробнее каждую из конкурентных стратегий.

### 1. Лидерство в продукте.

Более распространенное название этой стратегии – стратегия дифференциации. Выбор данной стратегии предполагает наличие у компании сильного уникального торгового предложения, ценности и достаточно сильной выгоды, убеждающей покупателя сделать однозначный выбор в пользу компании. Данная стратегия является самой распространенной, эффективной и позволяет на достаточно долгосрочный период обеспечить компанию стабильным потоком клиентов и прибыли. Грамотно выстроенное ценностное предложение, наделение своего продукта отличительными свойствами помогает выработать тактику отстройки от конкурентов, а маркетинговые коммуникации, транслирующие это усовершенствование, являются основой для увеличения трафика среди целевой аудитории компании.

Стратегия дифференциации совсем не означает, что компании нужны серьезные инновации и полная замена ассортиментного ряда на уникальный и штучный товар. Стратегия лидерства по продукту подразумевает работу целого штата сотрудников, которые, основываясь на многочисленных рыночных факторах (уровень конкуренции, цен, соотношение спроса и предложения и др.) могут наделить продукт уникальными свойствами и рациональными выгодами.

Преимущество стратегии дифференцированного маркетинга в том, что она позволяет продавать товар дороже цены обычного товара, позволяет уйти от прямой конкуренции и снизить негативное влияние на продажи компании

лидеров рынка. Стратегия может сформировать высокую лояльность и приверженность к бренду, если компания найдет значимые преимущества для товара и правильно построит ассортимент.[14]

Само понятие дифференциации говорит о поиске и создании отличительных особенностей продукта по сравнению с конкурентами. Компании, выбирающей именно эту стратегию, важно найти свою узкую специализацию и целевую аудиторию, для которой она и будет генерировать уникальное торговое предложение и создавать дополнительные и привлекательные ценностные решения. Единственным недостатком применения данной стратегии является возможность копирования созданной ценности и выгоды другими игроками рынка и товарами-заменителями. Поэтому выбор данной стратегии предполагает работу в двух основных направлениях: выработка достаточно сильного уникального предложения, которое будет сложно повторить конкурентам и постоянный мониторинг деятельности конкурентов, с целью совершенствования созданной ценности.

## 2. Ценовое лидерство или стратегия «лидерство в издержках».

Данная стратегия конкурирования носит еще одно название – стратегия недифференцированного маркетинга, что предполагает выстраивание тактики работы с конкурентами на основе максимально возможного сокращения издержек и затрат на производство продукции. Эта стратегия получила не меньшее распространение, чем две другие, и является, как считают многие, самой доступной и актуальной на сегодняшний день. Наибольшее распространение данная стратегия получила в 1970-х годах благодаря концепции кривой опыта. Вкратце, это концепция гласит о том, что работники компании, выполняя каждый день одну и ту же работу, или набор монотонных повторяющихся операций, могут выполнять свой функционал гораздо быстрее, ввиду привычки и опыта. Именно здесь и кроется потенциал для сокращения производственных затрат и издержек, например, временных.

Данная стратегия позволяет даже в условиях стабильно высокой конкуренции и высоких входных барьерах в отрасль получать прибыль, которая многократно превышает средние значения по отрасли за счет низкой себестоимости и незначительных затратах. Получая сверх нормы прибыли, компания может выгодно распределить и перераспределять ресурсы для увеличения доли рынка. Например, избыток средств направить на формирование эффективных маркетинговых коммуникаций, увеличение лояльности и осведомленности целевой аудитории о товаре.[21]

При выборе стратегии лидерства в издержках, возможны как минимум два пути для максимизации прибыли и повышения эффективности реализации бизнеса, а именно:

1. Компания может установить самую низкую цену в занимаемой рыночной нише, что позволит пополнить целевую аудиторию потребителями, основной драйвер покупки для которых – цена. При этом размер получаемой чистой прибыли будет оставаться на уровне других игроков рынка.

2. Компания может установить цену идентичную с конкурентами. В таком случае, объем получаемой прибыли будет аналогичным, как и у конкурентов, а в случае получения сверхприбыли, целесообразнее всего направить её на формирование стратегии продвижения и создание рекламных кампаний.

Несмотря на очевидные достоинства стратегии и несомненные преимущества, существуют определённые недостатки и опасности при её использовании (рисунок 3).



Рисунок 3 – Риски использования стратегии «лидерство в издержках»

Данную стратегию необходимо выбирать компаниям, чья деятельность и результат труда не могут быть подстроены под выработку ценностного предложения и выработке критериев дифференциации. Данная стратегия наиболее эффективна при массовом охвате рынка (недифференцированной стратегии) и работает только с покупателями, чувствительными к цене.

Стратегия недифференцированного маркетинга только на первый взгляд может показаться оптимальной для использования и легкой в применении, хотя на самом деле подразумевает под собой наличие серьезно материально-технической базы для производства продукции, её максимальную унификацию. Компании, которые выбирают данную стратегию, должны производить максимально стандартизированный и унифицированный продукт, четко следовать стандартам и во всех маркетинговых коммуникациях транслировать основную идею – «товар для всех».

Резюмируя все вышесказанное о стратегии минимизации издержек, представим графическую интерпретацию тех условий, при которых компания может выбрать данную стратегию конкурирования (рисунок 4).

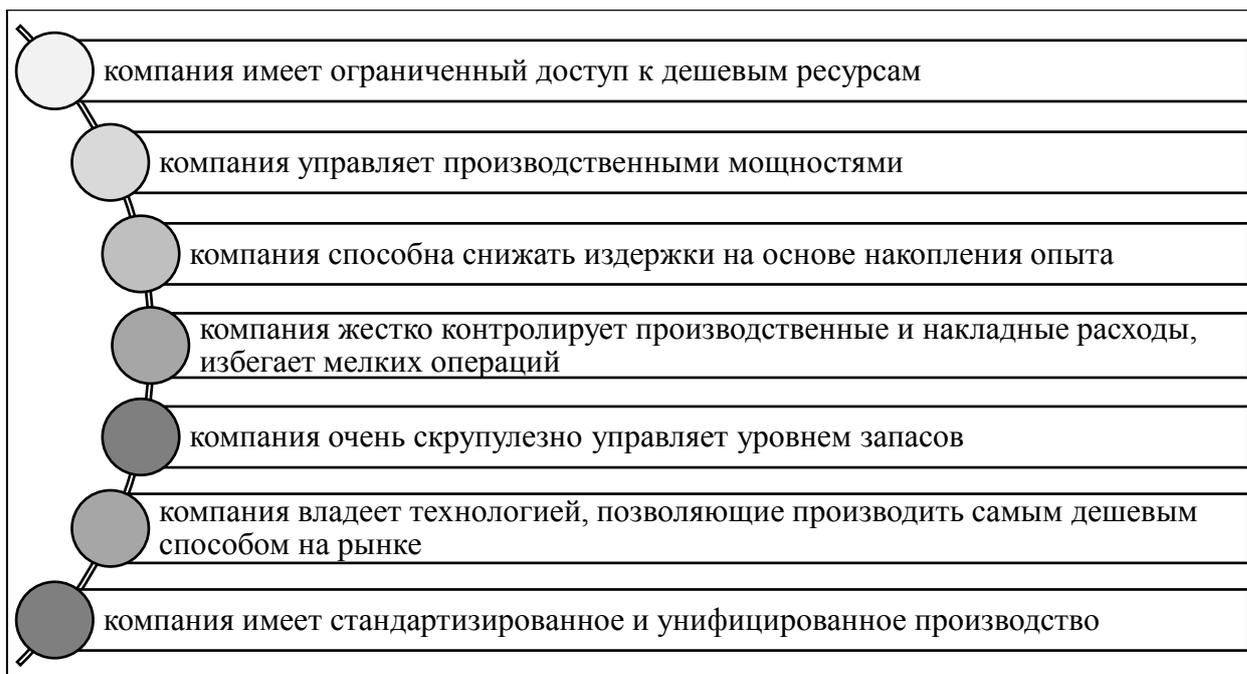


Рисунок 4 – Условия применения ценовой стратегии конкуритрования

Конкурентная стратегия лидерства в нише.

Концентрированный маркетинг.

Как и при выборе стратегии дифференцированного маркетинга, здесь очень важно правильно сегментировать рынок и найти ту самую нишу и целевую аудиторию, которая принесет максимальную прибыль.[16]

Основное отличие от всех других стратегий охвата рынка заключается в том, что бизнес сосредотачивает свои усилия и ресурсы только на одном сегменте рынка и предлагает товары именно для данной группы покупателей.

Если стратегия дифференцированного маркетинга выбирает своим объектом сразу несколько целевых аудиторий, то стратегия концентрированного маркетинга только одну.

Работая в узкоспециализированном сегменте, фирма может создать себе высокую репутацию при обслуживании своих потребителей, обеспечив сильную рыночную позицию в данном сегменте.

Особенностью данной стратегии является её узкая специализация и работа «под конкретного покупателя». Иными словами, данная стратегия максимально полно учитывает нужды и потребности целевой аудитории и стремится их закрыть. [11]

Лидерство в специализированном сегменте достигается посредством низких затрат и цен, оригинальности, уникальности товара или совокупности факторов.

Такая стратегия идеально подходит начинающим предпринимателям, которые только выходят на рынок. Работа только с одной целевой аудиторией помогает «набить шишки» и понять, возможно ли дальнейшее масштабирование.

Недостатками выбора данной стратегии рынка являются:

- Уязвимость стратегии. Провал на одном выбранном сегменте чаще всего приводит к тому, что компания вынуждена покинуть рынок насовсем;
- Сложность завоевания сегмента в виду многочисленных решений для покрытия потребностей выбранной целевой аудитории;
- Необходимость поддержания постоянного контакта с потребителем;
- Ограниченные возможности для маневрирования силами и средствами. Как уже было сказано, рынок ограничен рамками целевой аудитории;
- Сдерживание роста за счет ограничений по получению прибыли;

Опасность уменьшения различий в потребностях сегмента и всего рынка. Иными словами, схожесть во вкусах и предпочтениях целевой аудитории может сделать из концентрированного рынка массовый. Конкуренты могут внутри сегмента найти ниши и концентрироваться еще сильнее. [10]

Итак, резюмируя всё вышеизложенное, рассмотрим этапы разработки конкурентной стратегии торгового предприятия (рисунок 5).

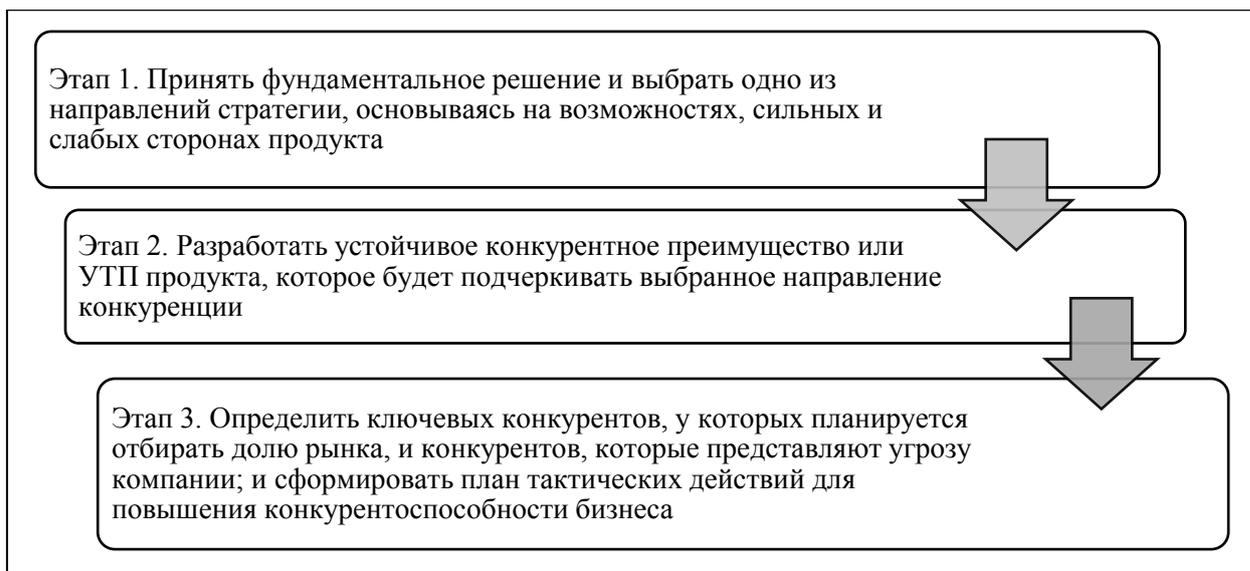


Рисунок 5 – Этапы разработки конкурентной стратегии торгового предприятия

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты понятия конкуренции, особенности современных стратегий конкурирования, можно сделать ряд выводов и важности конкурентной борьбы в современных рыночных условиях. Обеспечение конкурентоспособности предприятия на заданном уровне, гарантия стабильного положения в занимаемом рыночном сегменте, грамотный бенчмаркинг – тот ряд задач, которые стоят перед многочисленными компаниями и владельцами бизнеса, маркетологами и собственниками предприятий. Современные рыночные условия достаточно жестко и конкретно очерчивают границы каждого сегмента, создавая барьеры для входа в отрасль. Возрастающая роль конкуренции стимулирует компании искать новые пути сохранения своей доли рынка, удержания целевой аудитории, максимизации объемов прибыли. Именно это и обуславливает необходимость правильного выбора конкурентной стратегии, её адаптации под специфику деятельности компании и планомерную реализацию того комплекса мероприятий, которые являются неотъемлемой частью выбранной конкурентной стратегии. Устойчивая конкурентная политика предприятия позволяет не только сохранять свои позиции на рынке, но и планомерно наращивать объемы сбыта и достигать желаемого и целевого уровня чистой прибыли. [18]



## 2 Оценка организации конкурентной стратегии ООО «Маркет-ТРЕЙД»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование торгового предприятия: общество с ограниченной ответственностью «Маркет-ТРЕЙД».

Сокращенное название организации: ООО «Маркет-ТРЕЙД».

Краткая история развития торгового предприятия. С 2017 года ООО «Маркет-ТРЕЙД» начало свою работу на рынке города Гольягти, занимаясь преимущественно продажами в сегменте B2B. Спектр услуг включал в себя подготовку полиграфической, сувенирной и корпоративной продукции, мелкой дизайнерской полиграфии для крупных предприятий. По мере упрочения своих позиций на рынке, компания добавила работу с сегментом B2C, расширило ассортимент предоставляемых услуг. На рисунке 2.1 представлены основные услуги, предоставляемые ООО «Маркет-ТРЕЙД».

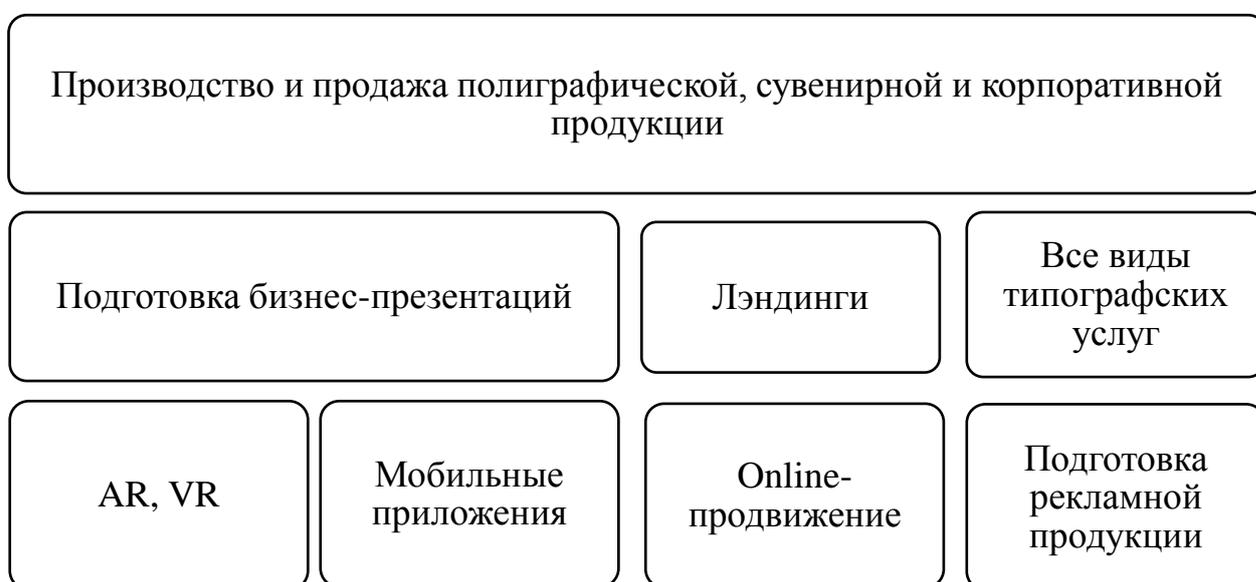


Рисунок 6 – Ассортимент услуг ООО «Маркет-ТРЕЙД»

Миссия: «ООО «Маркет-ТРЕЙД» видит свою миссию в оказании содействия бизнесу любых масштабов, взаимодействии с конечным

клиентом и работу в его интересах, а также реализация запланированных стратегических шагов с помощью современных Интернет-решений».

ООО «Маркет-ТРЕЙД» – компания, основным видом деятельности которой является подготовка и продажа полиграфической и рекламно-информационной продукции, типографика, а также веб-разработки в сфере дизайна.

Основной целью ООО «Маркет-ТРЕЙД» является максимизация размеров чистой прибыли и упрочение своих конкурентных позиций на рынке, как одного из лидеров в сфере полиграфии и рекламы.

Задачами, способствующими достижению цели, выступают непрерывное повышение профессиональных компетенций сотрудников, расширение ассортимента компании, наращивание клиентской базы и повышение лояльности. [24]

Организационная структура управления представлена в приложении А настоящей бакалаврской работы. Выбор линейно-функционального соподчинения всех структурных элементов обусловлен основными её достоинствами – прозрачность, простота в управлении и контроле, понятные взаимосвязи и эффективность.

Для того, чтобы детально и наиболее подробно рассмотреть деятельность и специфику работы компании ООО «Маркет-ТРЕЙД», составим бизнес-модель Канва.

Основная идея шаблона – отразить ключевые виды деятельности в односторонней табличной форме, поблочно. Такая интерпретация позволяет кратко сформулировать и объединить некоторые аспекты деятельности компании и сформировать определенные выводы.

В таблице 2 представлена бизнес-модель ООО «Маркет-ТРЕЙД», выделены основные блоки, ключевые виды деятельности и ценностное предложение компании.

Таблица 2 – Бизнес-модель (Канва) ООО «Маркет-ТРЕЙД»

| Ключевые партнеры  | Ключевые виды деятельности   | Ценностное предложение  | Взаимоотношения с клиентами   | Потребительские сегменты   |
|--|--|---|---|--|
| ООО «ИНФО-Свет»<br><br>ООО «Color-magic»   | Подготовка и продажа полиграфической и рекламно-информационной продукции   | Минимальное время выполнения заказа (от 5 минут до 3 дней)  | Лично/напрямую с заказчиком   | Крупные промышленные B2B компании<br><br>Компании сегмента B2C                   |
|  | Ключевые ресурсы   |   | Каналы сбыта  |  |
|  | Человеческий и интеллектуальный – разработчики, дизайнеры, технические специалисты<br><br>Основные средства производства |   | Корпоративные социальные сети<br><br>Сайт<br><br>E-mail рассылка коммерческих предложений | Частные лица, заинтересованные в ассортименте компании и получении разовых услуг |
| Структура издержек   |  | Потоки поступления доходов  |   |  |
| Амортизация оборудования и печатных станков<br><br>Заправка картриджами и канцелярий<br><br>Программное обеспечение<br><br>Маркетинг и продажи |  | Прибыль от реализации готовой продукции (сувенирной, полиграфической) и оказания услуг (маркетинговые и рекламные кампании, графический дизайн и пр.) |   |  |

Проанализировав бизнес-модель компании, видно, что руководство ООО «Маркет-ТРЕЙД» выделяет сразу несколько основных потребительских сегментов: компании и предприятия, работающие в сегменте B2B, B2C, а также частные физические лица, заинтересованные в разовых, спонтанных покупках, или прибегающие к услугам компании очень редко.

Продажи сразу в двух сегментах рынка – B2B и B2C свидетельствует о прочной позиции компании в своей рыночной нише, наработанной базе клиентов. [25]

Важным блоком модели относительно компании ООО «Маркет-ТРЕЙД» выступает блок структуры издержек – каковы базовые расходы и затраты компании, позволяющие формировать, создавать и транслировать уникальное торговое предложение целевой аудитории? К таким расходам компания относит издержки на маркетинг и рекламу, а также, безусловно, вызванную спецификой деятельности, амортизацию основных фондов компании – обслуживание, ремонт и обновление оборудования, принтеров и оргтехники. [17]

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Маркет-ТРЕЙД» невозможен без оценки основных результатов экономической деятельности (таблица 3).

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Маркет-ТРЕЙД» за 2018-2020 гг.

| Показатели                             | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|--|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|  |         |         |         | 2019-2018 гг.  |                  | 2020-2019 гг.  |                  |
|  |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1                                      | 2       | 3       | 4       | 5              | 6                | 7              | 8                |
| 1. Себестоимость продаж, тыс. руб.     | 8991    | 15766   | 18324   | 6775           | 1,75             | 2558           | 1,16             |
| 2. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб. | 11030   | 15598   | 19238   | 4568           | 1,41             | 3640           | 1,23             |

Продолжение таблицы 3

| Показатели  | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|---|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|   |         |         |         | 2019-2018 гг.  |                  | 2020-2019 гг.  |                  |
|   |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1   | 2       | 3       | 4       | 5              | 6                | 7              | 8                |
| 3. Управленческие расходы, тыс. руб.                      | 1231    | 1451    | 1679    | 220            | 1,18             | 228            | 1,16             |
| 4. Коммерческие расходы, тыс. руб.                        | 231     | 198     | 206     | -33            | 0,86             | 8              | 1,04             |
| 5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                  | 11030   | 15598   | 19238   | 4568           | 1,41             | 3640           | 1,23             |
| 6. Чистая прибыль, тыс. руб.                              | 9568    | 13949   | 17353   | 4381           | 1,46             | 3404           | 1,24             |
| 7. Основные средства, тыс. руб.                           | 27000   | 27080   | 27050   | 80             | 1,00             | -30            | 1,00             |
| 8. Оборотные активы, тыс. руб.                            | 312,6   | 363,2   | 370     | 50,6           | 1,16             | 6,8            | 1,02             |
| 9. Среднесписочная численность ППП, чел.                  | 5       | 6       | 13      | 1              | 1,20             | 7              | 2,17             |
| 10. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.                     | 290     | 341     | 520     | 51             | 1,18             | 179            | 1,52             |
| 11. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.        | 32,51   | 43,26   | 33,09   | 10,75          | 1,33             | -10,17         | 0,76             |
| 12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. | 0,11    | 0,13    | 0,06    | 0,02           | 1,18             | -0,07          | 0,46             |

Продолжение таблицы 3

| Показатели                         | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                                    |         |         |         | 2019-2018 гг.  |                  | 2020-2019 гг.  |                  |
|                                    |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1                                  | 2       | 3       | 4       | 5              | 6                | 7              | 8                |
| 13. Фондоотдача                    | 30,16   | 40,62   | 46,51   | 10,46          | 1,35             | 5,89           | 1,15             |
| Показатели                         | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Изменение      | Показатели       | 2018 г.        | 2019 г.          |
| 14. Оборачиваемость активов, раз   | 3142    | 1844    | 1433    | -1298,3        | 0,59             | -410,08        | 0,78             |
| 15. Рентабельность продаж, %       | 169,8   | 35,45   | 45,49   | -134,39        | 0,21             | 10,04          | 1,28             |
| 16. Рентабельность производства, % | 29,63   | 12,03   | 14,48   | -17,6          | 0,41             | 2,45           | 1,20             |
| 17. Затраты на рубль выручки,      | 573,15  | 294,59  | 314,08  | -278,56        | 0,51             | 19,49          | 1,07             |

Для наглядного представления оценки основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Маркет-ТРЕЙД» представим их графическую интерпретацию (Рисунок 7).

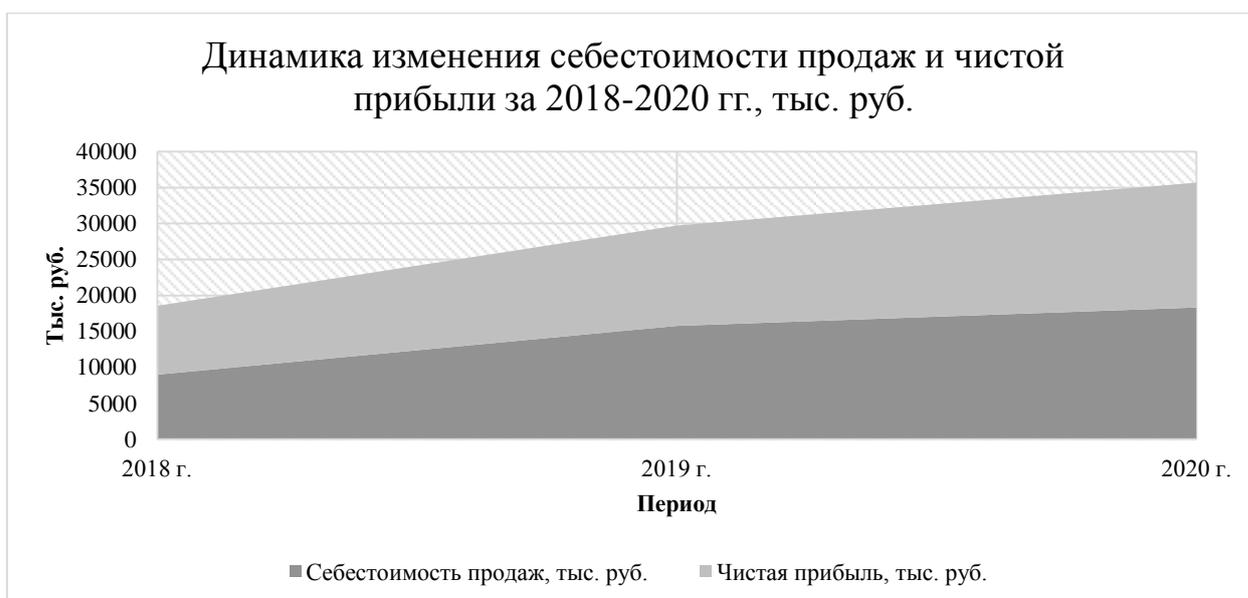


Рисунок 7 – Совокупная динамика изменения объемов себестоимости продаж и чистой прибыли ООО «Маркет-ТРЕЙД» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Данные таблицы 3 и рисунка 7 свидетельствуют о стабильном росте как себестоимости продаж компании, так и чистой прибыли за анализируемый период. Так, рассматривая в динамике, ООО «Маркет-ТРЕЙД» приумножила значение чистой прибыли с 9 568 000 рублей в 2018 году до 17 353 000 рублей уже к концу 2020 года. Относительно показателя себестоимости продаж, дающего представление об уровне эффективности производства, можно отметить также стабильный и планомерный рост. Так, в 2018 году значение показателя себестоимости продаж составляло 8 991 000 рублей, а уже к 2019 году произошел резкий скачок этого же показателя до 15 766 000, а к 2020 году составил 18 324 000 рублей. Такая динамика свидетельствует о планомерном наращивании конкурентных сил и упрочении своих позиций в занимаемой рыночной нише. В целом, рассмотренные показатели наиболее полно отражают ситуация внутри ООО «Маркет-ТРЕЙД» с точки зрения ее финансово-хозяйственной деятельности.[6]

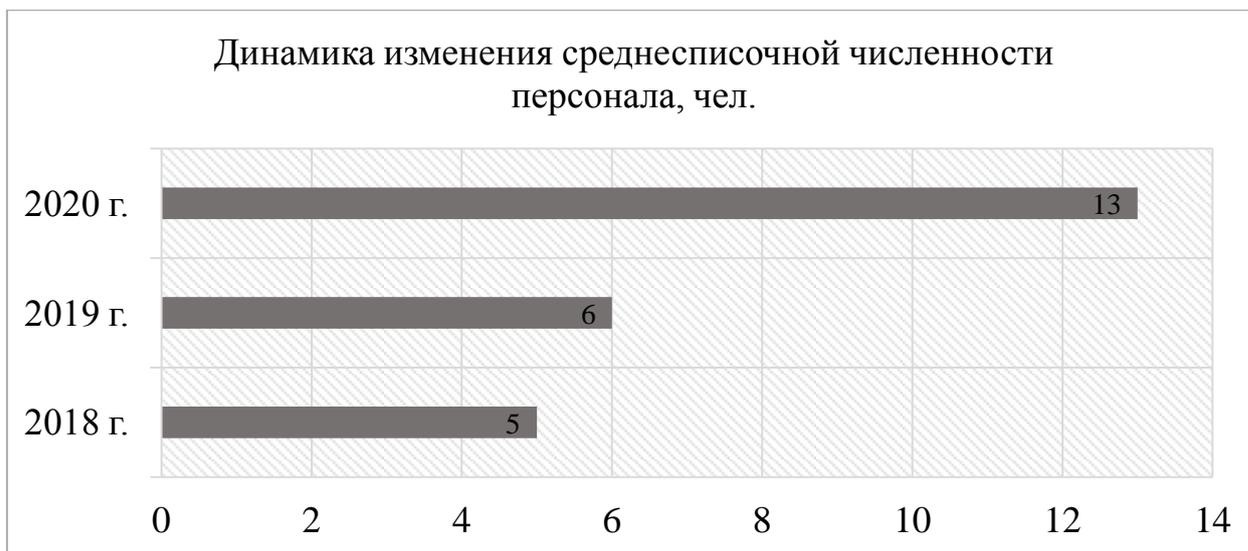


Рисунок 8 – Динамика изменения численности персонала компании ООО «Маркет-ТРЕЙД» с 2018-2020 гг., чел.

Относительно динамики изменения среднесписочной численности сотрудников компании, также можно сделать однозначный вывод о наращивании трудового потенциала и масштабировании компании. Так, на конец 2018 года в ООО «Маркет-ТРЕЙД» числилось лишь 5 сотрудников, по итогам 2019 года штат увеличился до 6 работников, а уже к концу 2020 года увеличился более, чем в 2 раза и составил 13 человек. Такая динамика и расширение штата обусловлена увеличением спектра оказываемых услуг, а именно - веб-разработка и услуги в сфере дизайна. [8]

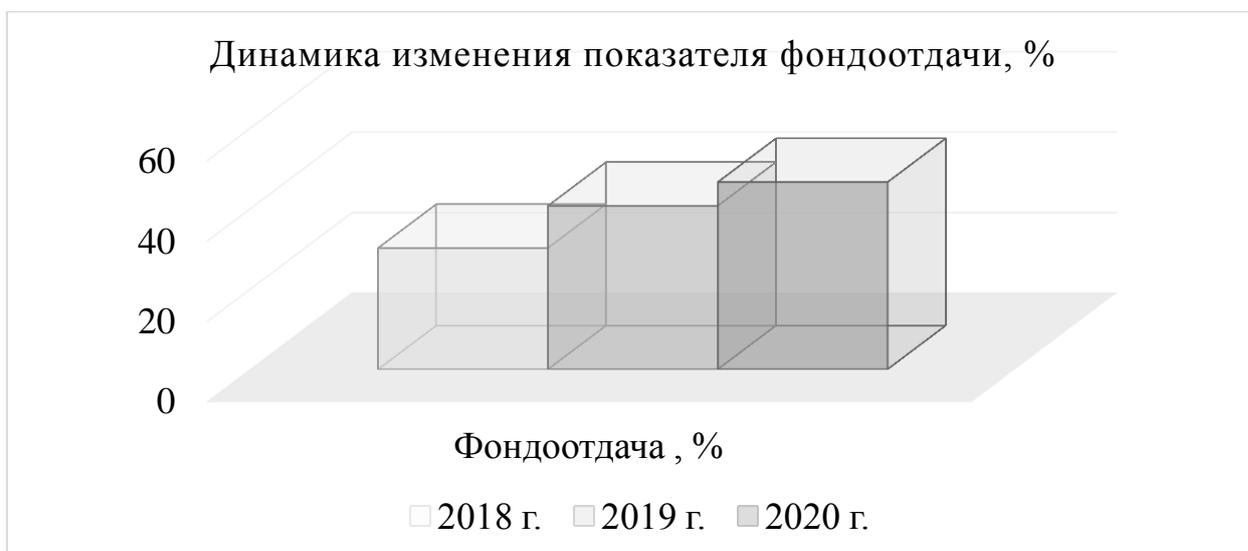


Рисунок 9 – Изменение фондоотдачи ООО «Маркет-ТРЕЙД» с 2018-2020 гг., %.

Анализируя динамику изменения фондоотдачи ООО «Маркет-ТРЕЙД» можно сделать вывод о эффективности использования производственных фондов. Полученные данные и положительная динамика свидетельствуют о повышении качества реализуемой продукции и рациональном использовании имеющегося оборудования и основных фондов. [7]

В целом можно сделать вывод о том, что ООО «Маркет-ТРЕЙД» представляет собой динамично развивающуюся компанию, которая постепенно и планомерно стремится к приращению имеющихся ресурсов, увеличению своей доли в занимаемом рыночном сегменте и масштабированию сразу в нескольких нишах (B2B, B2C).

## **2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия**

Проанализировав основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Маркет-ТРЕЙД», бизнес-модель компании и ассортиментную политику, становится очевидно, что компания стремится наращивать свой рыночный потенциал, а основные статьи затрат и издержки приходятся на маркетинг, продвижение и рекламу, а также, продажи. Все это направлено на увеличение доли рынка и расширению целевой аудитории. Использование стратегии дифференцированного маркетинга, а именно – работу с несколькими потребительскими сегментами осложняет выработку и следование конкурентной стратегии компании. [9]

Конкурентная среда ООО «Маркет-ТРЕЙД» не позволяет занимать ему лидирующие позиции по области относительно суммарного объема поставляемых рекламных услуг и продукции, заявленной в ассортиментной политике компании. [1]

Тематика настоящей бакалаврской работы обуславливает анализ и оценку конкурирующих компаний с целью определения позиции объекта исследования – ООО «Маркет-ТРЕЙД».

Обратимся к таблице 4 для анализа конкурентов по области.

Таблица 4 – Матрица ключевых, косвенных и прямых конкурентов для ООО «Маркет-ТРЕЙД»

| Критерии сравнения | Прямые  |  | Косвенные   | Ключевые                                 |
|--------------------|---|--|---|--|
|                    | «Афиша»   | «PETROS-Trade»   | «Альпром»   | «Krivov.net»                             |
| Описание           | Компания, предоставляющие типографские услуги, услуги по печати и полиграфии  | Рекламное агентство полного цикла  | Изготовление In-door рекламы – вывески, баннеры, световые модули                                  | Агентство рекламы и графического дизайна |
| Ценовая политика   | Ценовая стратегия – проникновение на рынок. Ввиду относительно недавнего выхода на рынок – цены ниже всех конкурентов по городу | Ценовая стратегия – снятие сливок. Цены существенно выше, чем у аналогичных компаний по городу | Стартовая точка от 3 000 рублей, в зависимости от сложности конструкции и её технического решения | Сопоставима с объектом исследования      |

Продолжение таблицы 4

| Критерии сравнения                         | Прямые  |   | Косвенные  | Ключевые  |
|--|---|---|--|---|
|  | «Афиша»   | «PETROS-Trade»  | «Альпром»  | «Krivov.net»  |
| Реклама                                    | Активно используют социальные сети и таргет   | Контекстная реклама, баннерная реклама, прямые рассылки     | Контекстная реклама и поисковая оптимизация, сарафанное радио                        | Множество каналов распространения – от соц. сетей до баннерной рекламы в городе                                 |
| Сегмент рынка                              | B2C   | B2B, а также сегмент B2C                                    | B2B компании   | B2B B2C   |
| Коммуникации и взаимоотношения с клиентами | Практически отсутствуют, а все точки контакта аккумулированы во взаимодействии в корпоративных социальных сетях | Выстроенная система контактов и гибкая программа лояльности | Только посредством e-mail рассылки и прямых продаж. Отсутствуют программы лояльности | Активные коммуникации посредством социальных сетей, вовлечение аудитории в контент, работа только по ТЗ и брифу |

Рассмотрим более детально рассмотренных конкурентов компании ООО «Маркет-ТРЕЙД».

Косвенным конкурентом является компания «Альпром», сфера деятельности которой граничит с промышленным альпинизмом и созданием внешней рекламы с последующим её креплением на рекламные конструкции. Данная компания достаточно известна в городе и большая доля рынка в сфере In-door рекламы принадлежит именно им. Поскольку объект исследования настоящей бакалаврской работы – ООО «Маркет-ТРЕЙД» достаточно опосредована связана с внешней рекламы, в своей деятельности и выборе конкурентной стратегии почти никак не ориентируется на «Альпром».

Относительно ситуации с прямыми конкурентами – компаниями «Афиша» и «PETROS-Trade» можно сделать вывод о достаточно прочной позиции на рынке. Их социальные сети и корпоративные лендинги, данные официальных сайтов наполнены отзывами покупателей и клиентов,

ассортиментная политика отражает запросы современного бизнес-сообщества. Несмотря на то, что обе компании работают в разных сегментах – B2B и B2C преимущественно, каждая стабильна и рентабельна. [4]

Ключевым конкурентом для ООО «Маркет-ТРЕЙД» выступает компания «Krivov.net.». Агентство рекламы и графического дизайна, которое уже 7 лет закрывает потребности целевой аудитории в готовых веб-разработках и графических решениях. Ассортиментная политика «Krivov.net.» близка к объекту исследования настоящей бакалаврской работы – производство и продажа полиграфической, сувенирной продукции, подготовка бизнес-презентаций, мобильные приложения, online-продвижение.[13]

С целью проведения более детального и достоверного анализа была произведена оценка и распределение долей рынка среди вышеупомянутых компаний, а также определение места ООО «Маркет-ТРЕЙД» в данном сегменте рынка (таблица 5).

Таблица 5 – Распределение долей рынка среди конкурентов ООО «Маркет-ТРЕЙД»

| Конкуренты     | Годовой объем услуг, руб. | Доля на рынке, % |
|----------------|---------------------------|------------------|
| «Krivov.net.»  | 3 690 000                 | 29,9             |
| «Афиша»        | 1 187 399                 | 9,7              |
| «PETROS-Trade» | 2 340 500                 | 19               |
| «Альпром»      | 3 011 905                 | 24,4             |
| «Маркет-ТРЕЙД» | 2 102 780                 | 17               |
| Итого:         | 12 332 584                | 100              |

Представим графическую интерпретацию исходной таблицы 5 на рисунке 10.



**Рисунок 10 – Распределение рыночных долей компаний**

Исходя из данных таблицы 5 и визуализации полученных данных на рисунке 10, можно сделать вывод относительно конкурентного положения ООО «Маркет-ТРЕЙД» на рынке полиграфии и графического дизайна. Объект исследования настоящей бакалаврской работы занимает лишь третье место на рынке рассматриваемых услуг с годовым объемом услуг на 2 102 780 рублей, что на 1 587 220 рублей меньше, чем ключевой конкурент компании «Krivov.net.». Следом за лидером рынка идет компания «PETROS-Trade» с суммарным годовым объемом предоставляемых услуг в 2 340 500 рублей.

Для комплексной оценки конкурентного положения и реализации стратегии конкурентирования ООО «Маркет-ТРЕЙД» воспользуемся шаблоном для анализа пяти конкурентных сил модели по авторской методике М. Портера, рассмотренной в первой главе настоящей бакалаврской работы.

Подобное исследование представляет собой сводную аналитику пяти таблиц, каждая из которых отражает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. Оценка параметров проводится согласно трехбалльной системе. После оценки каждого параметра, полученные

значения суммируются и определяется существующая позиция компании.  
[22]

Таблица 6 – Анализ влияния конкурентных сил на компанию ООО «Маркет-ТРЕЙД» по методике М. Портера

| Анализ уровня конкурентоспособности ООО «Маркет-ТРЕЙД» в занимаемом рыночном сегменте |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Первая угроза – заменители  |   |  |  |
| Параметр оценки   | Оценка параметра                        |  |  |
|   | 3                                       | 2  | 1  |
| Соотношение цены и качества услуг существующих компаний конкурентов                   | Есть в городе, являются лидерами        | Есть в городе, но доля оказания услуг мала       | Отсутствуют на рынке                           |
|   | *                                       |  |  |
| ИТОГО   | 3                                       |  |  |
| Вторая угроза – внутриотраслевая конкуренция  |   |  |  |
| Параметр оценки   | Оценка параметра                        |  |  |
|   | 3                                       | 2  | 1  |
| Количество конкурирующих компаний в сегменте  | Перенасыщенный рынок (свыше 10 игроков) | Средний уровень конкуренции (от 4 до 10 игроков) | Низкий уровень конкуренции (от 1 до 3 игроков) |
|   |   | *  |  |

Продолжение таблицы 6

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Темп увеличения ёмкости рыночного сегмента                      | Стагнация   | Замедляющийся, но растущий   | Высокий  |
|   |   | *  |  |
| Конкурентные преимущества и отстройка от основных игроков рынка | Унифицированы и простой продукт   | Понятный и простой продукт, но выполненный под ТЗ заказчика            | Полярно разная ассортиментная политика   |
|   |   | *  |  |
| Ценообразование   | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен | Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат | Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | *   |   |  |
| ИТОГО   | 12  |   |  |
| Третья угроза – появление новых конкурентов             |   |   |  |
| Параметр оценки   | Оценка параметра                                |   |  |
|   | 3   | 2   | Продолжение таблицы 6  |
| Экономия на масштабе при производстве товара или услуги | отсутствует                                     | существует только у нескольких игроков рынка                        | значимая   |
|   | *   |   |  |
| Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности     | отсутствуют крупные игроки                      | 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка                           | 2-3 крупных игрока держат более 80% рынка                                |
|   |   | *   |  |
| Дифференциация продукта                                 | низкий уровень разнообразия товара              | существуют микро-ниши   | все возможные ниши заняты игроками                                       |
|   |   | *   |  |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль         | низкий (окупается за 1-3 месяца работы)         | средний (окупается за 6-12 месяцев работы)                          | высокий (окупается более чем за 1 год работы)                            |
|   |   | *   |  |
| Политическая обстановка                                 | нет ограничивающих актов со стороны государства | государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения |

Продолжение таблицы 6

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Готовность существующих игроков к снижению цен                | игроки не пойдут на снижение цен                   | крупные игроки не пойдут на снижение цен                      | при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
|   |  |   | *   |
| Темп роста отрасли  | высокий и растущий                                 | замедляющийся   | стагнация или падение   |
|   | *  |   |   |
| ИТОГО   | 28   |   |   |
| Анализ возможного ухода потребителей с рынка                  |  |   |   |
| Четвертая угроза – рыночная власть покупателя                 |  |   |   |
| Параметр оценки   | Оценка параметра                                   |   |   |
|   | 3  | 2   | 1   |
| Процент покупателей с большим количеством совершенных покупок | 70% заказов приносит 5% клиентов                   | 50% заказов приносит 10% клиентов                             | Объем продаж распределяется среди всех заказчиков                                   |
|   | *  |   |   |
| Возможность использования товаров-заменителей                 | отсутствие уникальности, есть аналоги              | есть конкурентные преимущества                                | отсутствие аналогов - инновация   |
|   |  | *   |   |
| Чувствительность к цене                                       | Заказчик выбирает компанию с самыми низкими ценами | Заказчик сравнивает и анализирует соотношение «цена-качество» | Заказчик нацелен только на результат, без учета ценовой политики                    |
|   |  | *   |   |
| ИТОГО   | 7  |   |   |
| Анализ поставщиков  |  |   |   |
| Параметр оценки   | Оценка параметра                                   |   |   |
|   | 2  | 1   |   |
| Количество поставщиков  | Абсолютная монополия или незначительное количество | База поставщиков и дистрибьюторов                             |   |

Продолжение таблицы 6

| Границы работы поставщика | ограниченные ресурсы | неограниченные ресурсы |
|---------------------------|----------------------|------------------------|
|                           | 2                    |                        |
| ИТОГО                     | 3                    |                        |

На основании полученных результатов и оценки каждого параметра всех пяти конкурентных сил М. Портера, становится очевидной тактика конкурентной борьбы ООО «Маркет-ТРЕЙД» с остальными участниками рынка, а также уровень конкурентоспособности компании. [23]

На рисунке 10 представлена интерпретация рассматриваемых параметров, их значение, удельный вес и вклад в развитие и конкурентное положение компании. Данные, полученные в процессе исследования и данные таблицы 6 позволяют выявить ряд существенных недостатков в конкурентной стратегии ООО «Маркет-ТРЕЙД», определить её положение на рынке и перспективы, позволяющие претендовать на большую долю рынка и максимизацию уровня чистой прибыли. [26]

|   |  |
|---|--|
| <b>Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей</b>  |  |
| Переизбыток предложения на рынке, бюджетных, понятных и простых решений, альтернативных вариантов и услуг, предоставляемых молодыми компаниями  |  |
| <b>Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции</b>   |  |
| Перенасыщение рынка компаниями-конкурентами, фрилансерами, оказывающими идентичные услуги, и имеющие гибкую ценовую политику  |  |
| <b>Средний уровень угрозы<br/>входа новых игроков</b>   |  |
| Рыночная ниша с наличием сильных конкурентов, возможность работы в сегменте, расширяя географию продаж. Высокая дифференциация среди конкурентов, постоянная корректировка ценовой политики в зависимости от действий конкурентов |  |
| <b>Средний уровень угрозы<br/>ухода клиентов</b>  |  |
| Потребители имеют выбор среди множества поставщиков аналогичных услуг. Сравнивают цены, зависят от соотношения «цена-качество». Наибольший процент продаж достигается за счет постоянных лояльных клиентов и повторных покупок    |  |
| <b>Низкий уровень<br/>влияния<br/>поставщиков</b>   |  |
| Обширная база поставщиков, гибкая ценовая политика, возможность выбора лучшего предложения. Почти полная автономия и независимость  |  |

Рисунок 11 – Оценка влияния и угроз пяти конкурентных сил М. Портера относительно ООО «Маркет-ТРЕЙД»

Исходя из данных таблицы 6 и рисунка 11, можно сделать вывод о наличии как минимум двух достаточно серьезных угроз, оказывающих влияние на функционирование и работу ООО «Маркет-ТРЕЙД» – высокая угроза в отношении альтернативных услуг-заменителей и жесткая внутриотраслевая конкуренция, которая выступает главной причиной текущей позиции на рынке (третье место по объему продаж).

В качестве завершающего этапа анализа и оценки существующего конкурентного положения на рынке ООО «Маркет-ТРЕЙД» проведем оценку выбранной тактики конкурирования.

ООО «Маркет-ТРЕЙД» придерживается конкурентной стратегии «сохранение существующей доли рынка», что в корне противоречит данным, проанализированным в ходе настоящего исследования. Данную стратегию конкурирования целесообразно и наиболее рационально применять компаниям, занимающим лидирующие позиции на рынке. [19] А данные таблицы 5 и рисунка 10 свидетельствуют о том, что ООО «Маркет-ТРЕЙД» занимают лишь третью позицию относительно ключевых игроков рынка, следовательно, применение данной стратегии необоснованно по ряду причин:

— для поддержания существующей доли на рынке ООО «Маркет-ТРЕЙД», вынуждена расширять ассортимент услуг и увеличивать маркетинговый бюджет (данные рисунка 6 и бизнес-модели – таблицы 2);

— минимальные колебания спроса на услуги ООО «Маркет-ТРЕЙД» приводят к существенному сокращению объемов прибыли;

— несмотря на маркетинговые усилия и выбранную тактику конкурирования, ООО «Маркет-ТРЕЙД» подвергается серьезным угрозам в отношении товаров-заменителей и силам внутриотраслевой конкуренции, что может оказать серьезное влияние на функционирование компании. [12]

На основании проведенного анализа, обозначим ряд выявленных проблем в реализации конкурентной стратегии ООО «Маркет-ТРЕЙД», приведем их обоснование и ряд корректирующих мероприятий (таблица 7).

Таблица 7 – Проблемы, выявленные в ходе оценки конкурентной стратегии, их обоснование и корректирующие мероприятия

| Проблема   | Обоснование   | Мероприятия   |
|--|---|---|
| Выбор и следование ложной стратегии конкурирования, побуждающей компанию постоянно диверсифицировать ассортимент | Совокупные данные по результатам внешнего анализа компании ООО «Маркет-ТРЕЙД» | Разработка стратегии конкурирования и мероприятий по увеличению занимаемой доли рынка ООО «Маркет-ТРЕЙД». |
| Высокая угроза со стороны товаров-заменителей и внутриотраслевой конкуренции из-за отсутствия дифференциации     | Данные анализа пяти конкурентных сил М. Портера                               | Разработка уникального торгового предложения  |
| Сокращение объемов прибыли в следствие отсутствия спроса на некоторые позиции ассортимента                       | Данные финансово-хозяйственной деятельности ООО «Маркет-ТРЕЙД»                | Оптимизация ассортиментной политики и уменьшение диверсификации ассортимента                              |

Анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Маркет-ТРЕЙД», оценка конкурентоспособности компании, анализ ассортиментной политики, и в целом анализ внешней среды ООО «Маркет-ТРЕЙД» позволяет сделать ряд выводов о функционировании организации и её сбытовой деятельности.

ООО «Маркет-ТРЕЙД» является одной из лидирующих компаний в сегменте рынка B2B и B2C, предоставляя весь спектр рекламных и полиграфических услуг, графического дизайна. Динамика организационно-экономических показателей позволяет сделать вывод о достаточно стабильно положении компании. Единственным существенным недостатком является чувствительность к изменениям тенденций рынка и запросам целевой аудитории, вследствие чего происходит заметное изменение показателя выручки и прибыли.

### **3 Рекомендации по совершенствованию разработки конкурентной стратегии ООО «Маркет-ТРЕЙД»**

#### **3.1 Разработка конкурентной стратегии предприятия**

Разработка и внедрение ряда вспомогательных мероприятий для совершенствования конкурентного положения ООО «Маркет-ТРЕЙД» выступает неотъемлемой частью исследования и настоящей бакалаврской работы

В процессе анализа конкурентного положения и стратегии ООО «Маркет-ТРЕЙД», анализа показателей деятельности компании, были выявлены слабые стороны и существенные недостатки, оказывающие отрицательное воздействие на возможности достижения конкретных коммерческих целей ООО «Маркет-ТРЕЙД».[20]

Проведенный во втором разделе настоящей бакалаврской работы анализ конкурентной стратегии, особенностей работы лидеров отрасли, ключевых, прямых и косвенных конкурентов, воздействия пяти основных сил конкуренции на потенциальное положение компании, позволил выявить ряд недостатков в работе рассматриваемого объекта исследования и предложить соответствующие мероприятия по повышению его эффективности. [15]

Среди основных недостатков, выявленных в стратегии конкурирования, были выделены следующие моменты:

1. Выбор и следование ложной стратегии конкурирования, побуждающей компанию постоянно диверсифицировать ассортимент
2. Высокая угроза со стороны товаров-заменителей и внутриотраслевой конкуренции из-за отсутствия дифференциации
3. Сокращение объемов прибыли в следствие отсутствия спроса на некоторые позиции ассортимента.

На каждый из вышеперечисленных пунктов были рекомендованы к внедрению и реализации следующие корректирующие мероприятия:

1. Разработка стратегии конкурирования и конкретных шагов по увеличению занимаемой доли рынка ООО «Маркет-ТРЕЙД».
2. Оптимизация ассортиментной политики и уменьшение диверсификации ассортимента.
3. Разработка уникального торгового предложения, позволяющего объединить и транслировать базовые конкурентные преимущества компании целевой аудитории.

Рассмотрим каждое из предложенных рекомендаций подробнее.

1. Разработка стратегии конкурирования и конкретных шагов по увеличению занимаемой доли рынка ООО «Маркет-ТРЕЙД».

Данное мероприятие, прогнозно, будет являться самым результативным, ёмким и объемным, поскольку будет сочетать в себе множество мероприятий и реализовывать комплексный подход к повышению конкурентоспособности компании на рынке. Рассмотрим более детально предложение по совершенствованию конкурентной стратегии.

Как было выявлено в ходе анализа внешней среды во втором разделе настоящей работы, ООО «Маркет-ТРЕЙД» выбрало не свойственную для её объема оказания услуг стратегию – сохранение существующей доли рынка. Данная стратегия предусматривает, что ООО «Маркет-ТРЕЙД» вынуждена расширять ассортимент, предлагать все новые и новые продукты, тем самым распыляя свои силы на продукты, которые потенциально, не пользуются спросом. Более подробные выводы по ассортиментной политике будут сделаны далее в настоящем параграфе.

В качестве альтернативной конкурентной стратегии предлагается выбрать стратегию минимизации издержек, которая является общепризнанной и наиболее эффективной стратегией работы в ситуации жесткой внутриотраслевой конкуренции, что как раз и демонстрируют

данные анализа пяти конкурентных сил ООО «Маркет-ТРЕЙД» по Майклу Портеру. На рисунке 12 представлены совокупные основополагающие мероприятия, шаги и ключевые особенности, которые окажут положительный эффект на достижение компанией своих долгосрочных целей и задач.

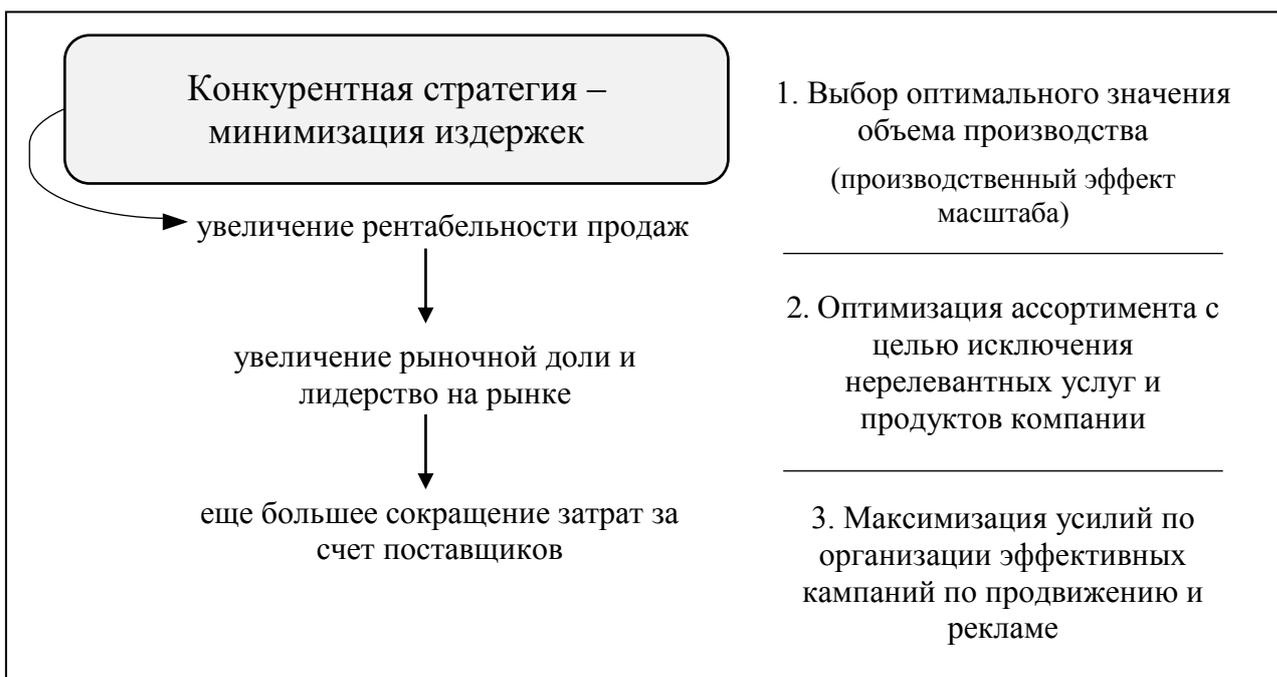


Рисунок 12 – Положительные эффекты от внедрения и мероприятия для реализации конкурентной стратегии минимизации издержек ООО «Маркет-ТРЕЙД»

Рассмотрим преимущества стратегии минимизации издержек в свете модели пяти сил конкуренции. По отношению к прямым отраслевым конкурентам организация, имеющая минимальные издержки, при прочих равных условиях имеет более высокую рентабельность продаж. В том случае, если такая организация не имеет максимальную в отрасли рыночную долю, у нее есть шансы завоевать ее за счет большей рентабельности. По отношению к покупателям такая организация также имеет сильные позиции, так как в отдельных случаях минимальные издержки могут в значительной мере достигаться за счет благоприятных отношений с поставщиками.

Для внедрения стратегии минимизации издержек, ООО «Маркет-ТРЕЙД» прежде всего необходимо определить наиболее «болезненные» точки в своей работе, относительно которых можно произвести «утягивание поясов». Важно отметить, – для удержания заданного объема продаж (2 102 780 рублей в год) следует избегать хаотичного снижения материальных затрат по всевозможным направлениям. Достаточно начать с ассортиментной политики. Таким образом, перейдем к следующему мероприятию – оптимизации ассортимента ООО «Маркет-ТРЕЙД» и выявления потенциальных направлений для сокращения затрат.

Так, исходя из рисунка 2, ООО «Маркет-ТРЕЙД» поставляет на рынок города следующий перечень услуг:

- Производство и продажа полиграфической, сувенирной и корпоративной продукции;
- Подготовка бизнес-презентаций;
- Лэндинги;
- Все виды типографских услуг;
- AR, VR;
- Мобильные приложения;
- Online-продвижение;
- Подготовка рекламной продукции.

Для оптимизации ассортимента предоставляемых услуг, проведем анализ поисковых запросов на предмет востребованности реализуемых направлений работы с помощью сервиса Яндекс Wordstat (таблица 8).

Таблица 8 – Оценка спроса на услуги ООО «Маркет-ТРЕЙД» с помощью сервиса аналитики поисковых запросов

| Поисковой запрос   | Количество запросов в месяц | Процент от региональной популярности |
|--|-----------------------------|--------------------------------------|
| Купить полиграфическую, сувенирную и корпоративную продукцию | 4                           | 12                                   |

Продолжение таблицы 8

| Поисковой запрос     | Количество запросов в месяц | Процент от региональной популярности |
|----------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Бизнес-презентации   | 7                           | 31                                   |
| Лэндинг              | 112                         | 1899                                 |
| Типографские услуги  | 3                           | 13                                   |
| AR, VR               | 1                           | 0                                    |
| Мобильные приложения | 86                          | 567                                  |
| Online-продвижение   | 78                          | 1390                                 |
| Рекламная продукция  | 190                         | 942                                  |

Исходя из таблицы 8, можно сделать однозначный вывод о почти полном отсутствии интереса со стороны целевой аудитории к предлагаемым ООО «Маркет-ТРЕЙД» услугам по вёрстке бизнес-презентаций, созданию приложений дополненной реальности, типографских услуг, а также реализации различных видов сувенирной, корпоративной и полиграфической продукции.

В связи с этим можно сделать вывод о возможных направлениях оптимизации ассортиментной политики и сокращения перечня оказываемых услуг, что поможет следовать стратегии минимизации издержек относительно сокращения объемов используемых основных средств и амортизационным отчислениям по ним. Как следствие, сокращение объемов предоставляемых услуг, которые по сути являются убыточными для ООО «Маркет-ТРЕЙД» может позволить оптимизировать численный состав компании и сократить штат персонала. В качестве сглаживающей меры возможна переподготовка персонала по наиболее востребованным услугам компании – верстка сайтов, создание мобильных приложений.

Такое перераспределение ресурсов позволит еще больше усилить наиболее рентабельные позиции ассортимента и в разы увеличить объем продаж. Как следствие, возможно планировать увеличение доли рынка и выход на лидирующие позиции. Смещая фокус на по-настоящему востребованные и актуальные продукты, ООО «Маркет-ТРЕЙД» может в

обозримом будущем сформировать достаточно сильное позиционирование, как лидер рынка в области графического дизайна и программирования.

Еще одним направлением по сокращению издержек может служить поиск и привлечение более бюджетных поставщиков оборудования и расходных материалов, что рационально, прежде всего, с точки зрения оценки, проведенной во втором разделе работы, рыночной силы поставщиков. Было выявлено, что поставщики имеют незначительное влияние на ООО «Маркет-ТРЕЙД», соответственно, именно по этому направлению также можно вырабатывать конкретные управленческие решения в отношении сокращения издержек.

Обобщая множество различных направлений по минимизации издержек, как следствие, уменьшая себестоимость оказания услуг, можно вывести общую концепцию стратегии минимизации издержек для ООО «Маркет-ТРЕЙД» (рисунок 13).



Рисунок 13 – Общая концепция внедрения и реализации новой конкурентной стратегии по минимизации издержек для ООО «Маркет-ТРЕЙД»

Рассмотрим заключительное предложенное мероприятие для корректировки деятельности компании и упрочения её позиций в конкурентной среде – выработка уникального торгового предложения и обоснование конкурентных преимуществ для целевой аудитории. С учетом вышеизложенных мероприятий и направлений, сформулируем основные конкурентные преимущества для ООО «Маркет-ТРЕЙД» и обозначим основное позиционирование и сообщение для целевой аудитории (таблица 9).

Таблица 9 – Конкурентные преимущества ООО «Маркет-ТРЕЙД»

| Конкурентное преимущество | Сообщение целевой аудитории   |
|---------------------------|---|
| Экономия времени          | Мы ценим Ваше время и сами подготовим для Вас решения   |
| Работа с нуля             | Мы берем заказы в работу даже на уровне идеи, помогаем выстроить стратегию и видение будущего |
| Погружение в тему         | Мы стараемся максимально погрузиться в Вашу проблему и выработать оптимальное решение         |

Таким образом, все выработанные и предложенные к внедрению мероприятия позволят полностью пересмотреть работу ООО «Маркет-ТРЕЙД», сохранить и удержать существующие позиции, рационально перераспределить имеющиеся ресурсы, штат персонала, и в целом, окажут благоприятное воздействие на работу компании, её подразделения и на все внутренние бизнес-процессы.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций**

Расчет экономической эффективности разработанных и предложенных рекомендаций – является неотъемлемой и важной частью дипломного проектирования.

Все выработанные рекомендации будут направлены на совершенствование управленческих процессов, а также иметь определенный экономический эффект от внедрения.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенной рекламной кампании при смоделированных условиях и проведем обоснование социальной эффективности от предложенных мероприятий по повышению эффективности реализации конкурентной стратегии ООО «Маркет-ТРЕЙД».

Произведенные расчёты помогут обосновать целесообразность от предложенных к внедрению рекомендаций, выявить конкретный суммарный эффект, который потенциально может быть достигнут ООО «Маркет-ТРЕЙД» при внедрении и реализации всех решений, описанных в настоящем разделе бакалаврской работы.

Одной из желаемых целей корректировки и разработки новой стратегии конкурентного поведения для ООО «Маркет-ТРЕЙД» является увеличение объема оказываемых услуг. Исходя из чего, представляется возможным произвести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий путем сопоставления текущего объема предоставляемых услуг и потенциально возможного объема товарооборота после внедрения предложенных корректирующих мероприятий.

Годовой объем предоставляемых услуг до внедрения предложенных корректирующих мероприятий составляет 2 102 780 рублей.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (P_v - Z_p) - B_{pp} \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

$P_v$  – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

Планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием рассчитывается по следующей формуле:

$$Пв = (Врп + (Врп * (Прв / 100))) \quad (2)$$

где Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (2):

$$2\ 102\ 780 + (2\ 102\ 780 * (5/100)) = 2\ 207\ 919 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия отсутствуют, а расчеты свидетельствуют о положительной динамике и увеличения объема поставляемых услуг в среднем на 105 139 рублей. По итогам произведенных расчетов, можно говорить о достижении абсолютно конкретных положительных эффектов при реализации всех предложенных корректирующих мероприятий, которые в совокупности будут работать на повышение конкурентоспособности и упрочения позиций в рыночном сегменте рынка, а именно – в нише предоставления услуг графического дизайна и коммерческой рекламы.

Дополнительно, предложенные стратегические и управленческие решения помогут оптимизировать все бизнес-процессы ООО «Маркет-ТРЕЙД», сформировать выгодную и эффективную стратегию позиционирования и усиления каждого из предложенных конкурентных преимуществ.

## Заключение

По результатам проведенного в бакалаврской работе исследования можно сделать следующие выводы.

Определение вектора развития компании и предопределение стратегии и тактики работы с конкурентами является самой главной и приоритетной задачей не только на этапе становления компании, но и на каждом этапе жизненного цикла организации. Выбор наиболее рациональных методов, приемов и инструментов борьбы с существующими игроками рынка во многом определяет перспективы дальнейшего развития компании и её места в рыночном сегменте.

Понятие конкуренции чрезвычайно многоаспектно и для каждой отдельной компании должна быть выработана своя, индивидуальная траектория работы с соперниками, отстройки от них, выработки конкурентного преимущества. Только в этом случае можно говорить об эффективности бизнес-процессов и планировать достижение желаемого объема чистой прибыли и конкретных коммерческих результатов.

Проведенный комплексный теоретический анализ основ конкуренции и конкурентных стратегий, помог определить сущность этого понятия, основные особенности реализации существующих стратегий и рассмотреть основные взгляды на это понятие.

Бакалаврская работа преследовала цель по разработке конкурентной стратегии для торговой компании ООО «Маркет-ТРЕЙД» и была реализована в полном объеме с учётом поставленных в исследовании ряда задач.

Объектом исследования данной работы выступала веб-студия ООО «Маркет-ТРЕЙД», основным видом деятельности которой является подготовка и продажа полиграфической и рекламно-информационной продукции, типографика, а также веб-разработки в сфере дизайна.

Проведенный анализ микро- и макропоказателей деятельности компании, её основных организационно-экономических показателей, позволил сделать вывод о том, что ООО «Маркет-ТРЕЙД» успешно заняла свое место на рынке предоставляемых услуг. Так, компания занимает третье место среди конкурентов по объемам предоставляемых услуг, в размере 2 102 780 рублей в год, что свидетельствует о достаточно стабильном положении и гибкой маркетинговой стратегии.

В результате проведенного анализа реализации конкурентной стратегии ООО «Маркет-ТРЕЙД», среди основных недостатков, были выделены следующие моменты:

1. Выбор и следование ложной стратегии конкурирования, побуждающей компанию постоянно диверсифицировать ассортимент;
2. Высокая угроза со стороны товаров-заменителей и внутриотраслевой конкуренции из-за отсутствия дифференциации;
3. Сокращение объемов прибыли в следствие отсутствия спроса на некоторые позиции ассортимента.

На каждый из вышеперечисленных пунктов были рекомендованы к внедрению и реализации следующие корректирующие мероприятия:

1. Разработка стратегии конкурирования и конкретных шагов по увеличению занимаемой доли рынка ООО «Маркет-ТРЕЙД».
2. Оптимизация ассортиментной политики и уменьшение диверсификации ассортимента.
3. Разработка уникального торгового предложения, позволяющего объединить и транслировать базовые конкурентные преимущества компании целевой аудитории.

Проведенные расчеты показали, что экономический эффект от предложенных мероприятий составит 2 207 919 руб, что говорит о том, что предложенные мероприятия окажутся экономически выгодными для ООО «Маркет-ТРЕЙД».



## Список используемой литературы

1. Алексеев С.Б. Определение и алгоритм разработки конкурентных стратегий торгового предприятия // Вестник Института экономических исследований. 2020. №2 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-i-algoritm-razrabotki-konkurentnyh-strategiy-torgovogo-predpriyatiya>
2. Ахмиева Гюльжана Руслановна, Даутхаджиева Мадина Хамзатовна, Саракаева Зарема Хамзатовна КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, ФОРМИРОВАНИЕ // Kant. 2020. №1 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-preimuschestva-organizatsii-ponyatie-vidy-formirovanie>
3. Бурькин Е.С., Мушкетова Н.С. Направления развития маркетинговой деятельности малых и средних предприятий: особенности трансформации // Вестник МФЮА. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-marketingovoy-deyatelnosti-malyh-i-srednih-predpriyatiy-osobennosti-transformatsii>
4. В. Чан Ким; Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков: [рус.]. — 7. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 336 с. — ISBN 978-5-00100-258-1.
5. Гальперин С.Б. Государственное регулирование конкуренции в Российской Федерации / С.Б.Гальперин, В.М.Солдатов // Микроэкономика. - 2018. - N 2. - С.7-14
6. Гассман, О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 432 с
7. Горшенина Е.В. Анализ рынка (спрос на услуги, конкурентная среда)//Экономические исследования. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rynka-spros-na-uslugi-konkurentnaya-sreda>

8. Демцура С.С. Особенности ценовой конкуренции на рынке // АНИ: экономика и управление. 2020. №3 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsenovoy-konkurentsii-na-rynke>.

9. Казанцева С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособности предприятия / С.Ю. Казанцева, Е.Д. Сокирко // Приоритетные направления развития образования и науки: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 т. / редкол: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары, 2017. – Т.2, вып.1. – С. 148-150.; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://interactive-plus.ru/e-articles/393/Action393-119594.pdf>

10. Карасев А. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 315 с.

11. Князев Ю. О конкуренции и сотрудничестве в современной экономике // Общество и экономика. - 2018. - N 4. - С.31-42.

12. Кузьменко О.В., Чернышов Д.С., Задорожная К.Н. Конкурентный анализ как элемент стратегического управления // МНИЖ. 2019. №11-1 (89). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-analiz-kak-element-strategicheskogo-upravleniya>

13. Курская Е.О. Совершенствование методологии анализа конкурентоспособности организации / Е.О. Курская, К.Ю. Решетов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-4. – С. 882-888.

14. Лещинская Виктория Валерьевна Выбор оптимальной конкурентной стратегии предприятия в условиях интервальных оценок критериев результативности // БИ. 2019. №7 (498).

15. Морозов Ю. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник, 9-е изд. М.: Дашков и К, 2018. 448 с.

16. Николаенкова Т.П. Конкурентоспособность организаций в сфере услуг // Актуальные направления науч. исслед. XXI века: теория и практика. – 2016. – Т. 4, № 2. – С. 81-84; То же [Электронный ресурс].

17. Носова Н. С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы. М.: Дашков и К, 2017. 256 с.

18. Плахин А.Е., Аль Огили С.М., Хохолуш М.С. Методический подход к оптимизации бизнес-процессов на основе анализа параметров дифференциации в рамках разработки и реализации конкурентной стратегии компании // Вестник ВГУИТ. 2019. №4 (82).

19. Потеева М.А. Методология системной оценки конкурентоспособности предприятия по пяти конкурентным силам / М.А. Потеева, Е.Р. Бондарева // Экон. исслед. и разработки. – 2017. – № 10. – С. 354-365; То же [Электронный ресурс].

20. Семенова М.С., Сорокин А.А. Формирование конкурентной стратегии агентства интернет-рекламы в условиях пандемии Covid-19, проблемы и возможности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №12-3.

21. Скуба Р.В. Маркетинговые стратегии в конкурентной борьбе региональной коммерческой организации // Московский экономический журнал. 2020. №7.

22. Pulizzi J., Rose R. Killing Marketing: How Innovative Businesses Are Turning Marketing Cost into Profit. - McGraw-Hill Education; 1st edition, 2017. 272 p.

23. John Hall. Top of Mind: Use Content to Unleash Your Influence and Engage Those Who Matter to You. - McGraw-Hill Education; 1st edition, 2017. 208 p.

24. Trout J., Al Ries. Positioning: The Battle for Your Mind. - Grand Central Pub; Reissue edition, 2018. 213 p.

25. Swim with the sharks without being eaten alive by Harvey Mackay, © 1988 by Harvey B. Mackay

26. The Adweek Copywriting Handbook: The Ultimate Guide to Writing Powerful Advertising and Marketing Copy from One of America's Top Copywriters, 2

## Приложение А

### Организационная структура управления ООО «Маркет-ТРЕЙД»

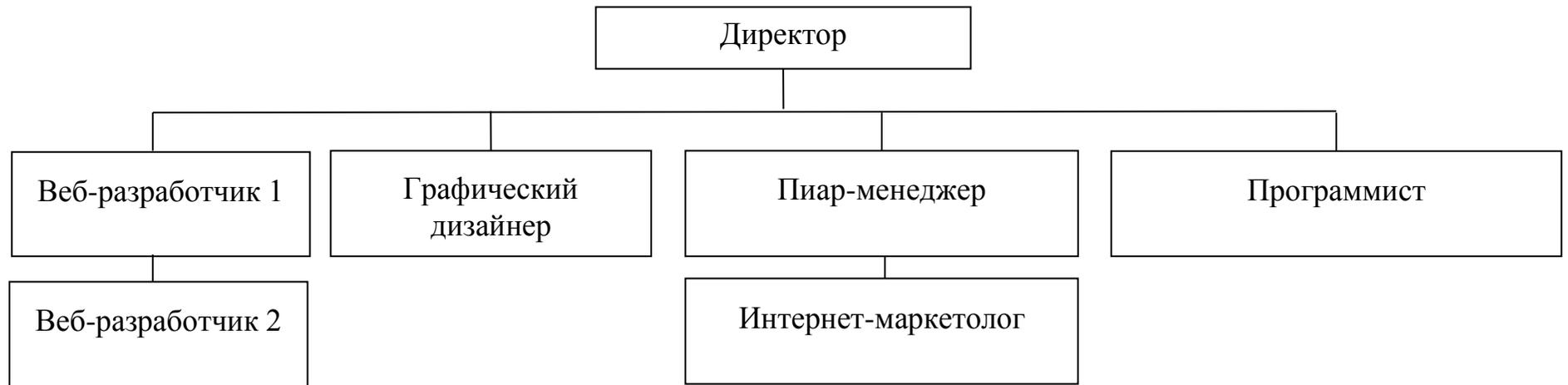


Рисунок А.1. – Организационная структура управления ООО «Маркет-ТРЕЙД»