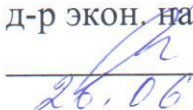


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента и бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
 И.А. Лиман
26.06 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ
СФЕРЫ РЕМОНТА И ОБСЛУЖИВАНИЯ ТЕХНИКИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ
ОТРАСЛИ

38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Смарт-маркетинг: международное развитие бизнеса»

Выполнил работу
обучающийся 2 курса
очной формы обучения



Шмелев Виктор Алексеевич

Научный руководитель
Кандидат социологических
наук, доцент



Черкашов Евгений Михайлович

Рецензент
Заместитель директора
Общество с ограниченной
ответственностью
«СТРОЙСПЕЦСЕРВИС»



Васильев Виктор Андреевич

Тюмень
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ СЕКТОРА ПОСТАВКИ И ОБСЛУЖИВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ.....	8
1.1 ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ВИДЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	8
1.2 КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ ОРГАНИЗАЦИЙ СЕКТОРА ПОСТАВКИ И ОБСЛУЖИВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ.....	12
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ФИРМЫ «ФРОНТАЛ».....	23
2.1 ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА СТРОИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ.....	32
2.2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИРМЫ «ФРОНТАЛ».....	44
2.3 ОЦЕНКА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ФИРМЫ «ФРОНТАЛ».....	47
2.4 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	51
ГЛАВА 3. ПУТИ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ «ФРОНТАЛ».....	58
3.1 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОЗДАНИЮ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ «ФРОНТАЛ».....	58
3.2 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	76

ВВЕДЕНИЕ

Изучение формирования конкурентных преимуществ организации имеет огромную актуальность в современном бизнесе. В условиях постоянных изменений и развития рыночных отношений, компании вынуждены бороться за свои позиции и постоянно находить новые способы привлечения и удержания клиентов.

Изучение формирования конкурентных преимуществ позволяет компаниям определить свои сильные стороны и использовать их в своей стратегии развития. Это помогает создать уникальное предложение на рынке и выделиться среди множества конкурентов.

Кроме того, изучение конкурентных преимуществ позволяет компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и быть более гибкими и инновационными. Только постоянное развитие и поиск новых возможностей позволяют организации выжить и преуспеть в условиях сильной конкуренции.

Бурное развитие строительства недвижимости и транспортных коммуникаций в России требует формирования эффективных цепочек поставок техники и предоставления ремонтных услуг строительным организациям, осуществляющим свою деятельность в Российской Федерации.

В этих условиях изучение формирования конкурентных преимуществ организаций (крупных, средних, малых), ведущих свой бизнес на рынках B2B сектора поставки, ремонта и обслуживания строительной техники является важным как для успешного развития бизнеса в современных условиях жесткой конкуренции, так и для эффективного развития строительной отрасли России в условиях глубокой перестройки всей мировой экономики.

Исследованиями проблем конкуренции и обеспечения конкурентоспособности экономических субъектов занимались следующие зарубежные учёные: А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Теоретические и методологические аспекты оценки уровня конкурентоспособности организации и продукции отражены в работах таких отечественных авторов как: Бабанов

А.Б., Белькова А.Д., Беляева Д. А., Беседин А.Л., Гритчина И.С., Данилова В.Ю., Жердева С.Ю., Строилова, Ю. А., Храмова А.В., Черепанов А.В. и др. Теоретическую основу темы исследования составили труды таких авторов, как: Алтухова Л.А., Семко И.А., Аникеева О.П., Ахмиева Г.Р., Даутхаджиева М.Х., Занозин О.В., Кудинов Р.А., Саракаева З.Х.

Цель исследования: выявление ключевых условий, факторов формирования конкурентных преимуществ и разработка мероприятий по созданию устойчивых конкурентных преимуществ организаций сферы ремонта и обслуживания техники в строительной отрасли.

Для достижения сформулированной цели поставлены следующие задачи:

- уточнить понятие, сущность и виды конкурентных преимуществ на основе обобщения точек зрения зарубежных и отечественных авторов;
- изучить и охарактеризовать особенности функционирования рынка B2B российского сектора поставки и обслуживания строительной техники;
- выявить и охарактеризовать ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе организаций сектора поставки и обслуживания строительной техники;
- охарактеризовать деятельность фирмы «ФРОНТАЛ» и оценить сильные и слабые стороны ее бизнеса;
- провести анализ и дать оценку конкурентных преимуществ фирмы «ФРОНТАЛ»;
- разработать мероприятия по созданию устойчивых конкурентных преимуществ фирмы «ФРОНТАЛ».

Объектом исследования является сфера поставки, ремонта и обслуживания строительной техники.

Предметом исследования являются факторы, условия и процессы формирования конкурентных преимуществ организации сферы ремонта и обслуживания техники в строительной отрасли.

В качестве элементов научной новизны уточнены ключевые факторы и условия обеспечения конкурентных преимуществ компаний-посредников в цепочке поставок и оказания услуг для строительных организаций.

Методы исследования: аналитический, методологический, статистический. Для получения количественных характеристик использовались экономико-математические методы, методы обобщений, систематизации.

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы использовались приемы критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, с возможностью выработки стратегии действий, а также методы саморазвития и самореализации (в том числе здоровьесбережение) с возможностью реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Формулирование выводов и разработка рекомендаций по результатам проведенного исследования осуществлялись с учетом способности управлять проектом на всех этапах жизненного цикла, способности организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Структура работы обусловлена целью и задачами, поставленными в исследовании. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разбитых на параграфы, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ СЕКТОРА ПОСТАВКИ И ОБСЛУЖИВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ

1.1 ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ВИДЫ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В нынешних условиях функционирования все субъекты хозяйствования систематически проводят анализ происходящих на нём процессов с целью укрепления своих позиций на рынке, а также для обеспечения рационального и эффективного использования имеющихся ресурсов, удовлетворяя возрастающие потребительские предпочтения. Конкурентный рынок в целях удовлетворения спроса потребителей стимулирует организации выпускать продукцию и услуги с минимальными издержками, тем самым создавая условия для повышения оборота той продукции, которая имеет большой спрос. Следует учесть и то, что в экономической науке еще четко не сформировалась методология управления конкурентоспособностью организации. Однако публикуется значительно большее количество научных работ, посвященных данной проблематике.

Конкурентные преимущества – это особые характеристики и возможности, которые делают организацию более привлекательной для клиентов и более успешной на рынке по сравнению с конкурентами. Они могут включать в себя такие элементы, как уникальные продукты или услуги, низкие цены, высокое качество, эффективность взаимодействия с клиентами и многое другое [Саенко, с. 61].

Конкурентные преимущества – это сильные стороны компании, позволяющие ей успешно конкурировать на рынке. Они могут быть вызваны как уникальными производственными возможностями и инвестиционными решениями, так и особенностями маркетинговой стратегии, и широким ассортиментом продуктов [Сидова, с. 163].

Одним из важных факторов конкурентных преимуществ является наличие высокой квалификации персонала, способного производить продукты общего назначения или специализированные. Командная работа и профессиональное управление имеют также важное значение для успешного конкурентного поведения на рынке.

Более того, инвестиционная стратегия компании – еще один важный компонент конкурентных преимуществ. Компания может работать в нескольких сферах, включая многие инвестиционные возможности, и способна избирать оптимальную стратегию инвестирования, благодаря которой она может успешно конкурировать в сфере производства [Старовойтов, с. 86].

С точки зрения рыночной стратегии, конкурентные преимущества могут проявляться в широком ассортименте продуктов и услуг, предоставляемых компанией, а также в сокращении затрат на маркетинг. Использование современных технологий также может повысить привлекательность компании для потребителей.

В современном бизнесе конкуренция становится все более жесткой, и компании вынуждены постоянно находить способы привлечения и удержания клиентов. Одним из ключевых инструментов в этой борьбе являются конкурентные преимущества, которые позволяют компании выделиться на фоне конкурентов [Хачатурян, с. 379].

Конкурентные преимущества – это особые характеристики и возможности, которые делают организацию более привлекательной для клиентов и более успешной на рынке по сравнению с конкурентами. Они могут быть связаны с различными аспектами деятельности компании, включая производство, маркетинг, операционную деятельность, качество продукции или услуг, репутацию, уникальные технологии и многое другое [Черненкович, с. 67].

Основная цель конкурентных преимуществ – создать уникальное предложение, которое будет отличаться от предложений конкурентов и будет более ценным для клиентов. Конкурентные преимущества могут существовать

как внутри организации (например, наличие высококвалифицированных сотрудников или уникальных технологий), так и прикладываться со стороны (например, благоприятные условия сотрудничества с поставщиками) [Чиркова, с. 12].

Сущность конкурентных преимуществ заключается в создании уникальности и добавленной стоимости для клиентов. Они позволяют компании занять лидирующую позицию на рынке и обеспечить устойчивое развитие. Конкурентные преимущества формируются на основе анализа внутренних и внешних факторов, а также учета потребностей и предпочтений целевой аудитории. Для достижения конкурентных преимуществ компании должны постоянно работать над улучшением своих процессов, внедрять инновации, развивать своих сотрудников и строить партнерские отношения с поставщиками. Также важно активно участвовать в маркетинговых исследованиях, чтобы удовлетворять потребности и ожидания клиентов и адаптироваться к изменениям внешней среды [Чичиренко, с. 59].

Проблема конкурентоспособности в современных условиях занимает ведущее место в экономической политике государства, потому что национальная конкурентоспособность зависит от всех входящих в нее уровней: продукции, организации, отрасли, субъекта и страны в целом. Для наглядного восприятия взаимосвязей между вышеуказанными уровнями, воспользуемся пирамидой конкурентоспособности (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Пирамида конкурентоспособности

Источник: составлено автором.

Особое значение имеет конкурентоспособность организации, так как оно является основным звеном экономики. Стратегическим направлением деятельности государства в данных условиях должно быть создание и увеличение конкурентных преимуществ перед конкурирующей стороной.

Понятие конкурентоспособности охватывает множество сторон, факторов и условий борьбы за приверженность потребителей (рисунок 1.2)

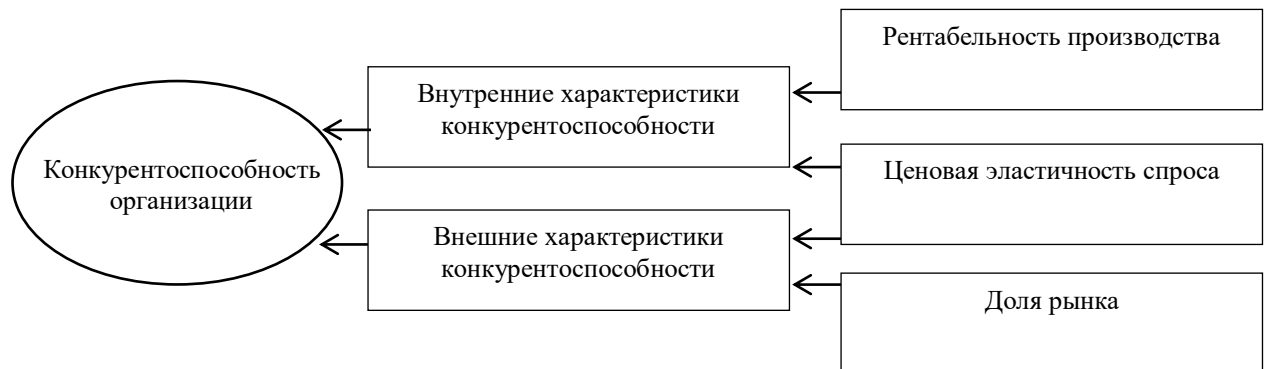


Рис. 1.2. Структура понятия «конкурентоспособность организации»

Источник: составлено автором.

Рекомендуется концентрировать усилия на совершенствовании ресурсов, в результате которого организация будет иметь возможность сохранить конкурентные позиции и привлекательность в будущем [Цупрун, с. 171].

Конкурентоспособность продукции закладывается еще на стадии проектирования. В процессе производства материализуются важнейшие элементы ее конкурентоспособности: качество и затраты. Моделирование и определение уровня конкурентоспособности продукции является необходимым условием для ее продажи на соответствующем рынке [Шалыганова, с. 349].

Как отмечают специалисты, показательной является ориентация на качество, ведь конкурировать в ценовой категории невыгодно, если не наращивать объемов. При качественной ориентации на рынок важна адаптация и введение в отношении новых видов услуг: печать на нестандартных материалах (металл, дерево, стекле). Умение работать с такого рода материалами позволяет уверенно держаться на плаву даже при кризисных

ситуациях на рынке. Такие специфические услуги предоставляет незначительное количество предприятий, позволяет всегда оставаться с заказами. А их введение на основе уникальных технологий с соблюдением высокого качества обеспечивает прибыльную деятельность и исключает недополучения прибыли с печатной бумажной продукции [Алтухова, Семко, с. 82].

В большей степени исследованными остаются неценовые формы конкуренции, базирующихся в современной экономической науке на понятии конкурентных преимуществ, начальным постулатом которого является следующее: конкурентоспособность может быть приобретена или потеряна в результате действий участников экономической деятельности. Поскольку явление проявляется как процесс, имеющий естественные границы (приобретение или потеря вследствие тех или иных событий, действий), центр тяжести в этой теории переносится с сущностной сферы в более практическую, операционную, причем конкуренция отождествляется со стратегией и тактикой конкурентной борьбы, которая приобретает самодостаточный характер [Шафоростова, с. 14].

Итак, в основе эффективного функционирования структурных единиц должно быть заложено реальное соотношение цены и качества: завышенная цена приведет к сокращению клиентской базы, а ее занижение – к недополучению доходов. Конкурентоспособной будет продукция окажется более гибкой относительно меняющихся потребностей потребителя при одновременном сохранении приемлемого соотношения «цена-качество» для соответствующих субъектов экономических отношений.

Оптимальным в этих условиях является предоставление качественных услуг, относительно новых и мало распространенных на рынке, за счет введения собственных технологий, инновационности и нестандартности (печать на металле, дереве, стекле и т.д.) в соответствующем типа работ ценовом сегменте. Баланс между ценовой политикой и качеством выполнения работ является залогом конкурентоспособности предприятия и его

стабильности на рынке [Шашарина, с. 35].

Конкурентоспособный потенциал предприятия следует рассматривать как важную стратегическую задачу. Степень реализации последнего определяет совокупность конкурентных преимуществ предприятия. Именно поэтому формирование и развитие конкурентного потенциала является основной задачей каждого из них.

Конкурентоспособность товара и субъекта исследования создают конкурентный потенциал предприятия. Необходимо отметить, что последний является важной экономической категорией, но понимание и понятие в современной профессиональной литературе не существует, хотя определенный теоретический фундамент для конкурентного потенциала относительно смежных понятий (рыночный потенциал, стратегический потенциал, маркетинговый потенциал, производственный потенциал, экономический потенциал и др.) уже заложен давно и демонстрирует тенденцию быстрого развития и актуальности вопроса [Шуваев].

Уровень конкурентоспособности потенциала предприятия зависит от уровня конкурентоспособности его составляющих и области и страны. Речь, прежде всего, идет о конкурентоспособность продукции (товаров), является одной из основных характеристик конкурентной потенциала предприятия.

Конкурентоспособность товара определяется свойствами, составляют явный интерес для потребителя, обеспечивающих удовлетворение его потребностей, и способностью данного товара быть проданным на определенном сегменте рынка с определенной выгодой до производителя.

Если рассмотреть конкурентоспособность товара, то его, как правило, определяют цена и качество исполнения. Влияние этих показателей и определяет организации на рынке [Шашарина, Романович, с. 35].

В числе недостаточно разработанных в рамках современной теории конкурентных преимуществ проблем находится систематизация факторов, в числе которых к основным отнесены параметры спроса, параметры факторов, стратегия и структура фирм, структура отраслей. Неосновными,

сопутствующими факторами в рамках теории считались роль правительства и случайные события. Динамика конкурентоспособности с позиций этой теории является нечетко определенной, и сводится к описанию микроэкономических систем. Например, параметры спроса в ее рамках рассматриваются как сегментная структура внутреннего рынка, структура и характер спроса со стороны национальных пользователей, величина спроса и характер его роста (величина внутреннего рынка), в условиях современной политики государственного регулирования, принятой в мире, и углубление глобализации мировой экономики уже не может играть роли определяющих характеристик. Недостаточно структурированной остается в рамках теории и система факторов (параметры факторов), которая распределяется по происхождению (основные и развитые искусственно), по степени специализации (общие и специализированные), по способу приобретения (имеющиеся естественно и созданные искусственно) [Аникеева, с. 38].

Конкурентные преимущества – это те характеристики продукта или услуги, которые придают их производителю преимущество перед конкурентами на рынке. Классификацию конкурентных преимуществ можно разделить на следующие виды:

1. Технологические преимущества – это уникальные технологии и знания, которые позволяют производителю создавать продукты высокого качества и более эффективно, чем его конкуренты. К примеру, Apple обладает технологическими преимуществами благодаря своим инновационным продуктам и технологиям.

2. Преимущества бренда – это бренд, который удается защитить, узнаваемость и доверие потребителей. К примеру, Coca Cola является одним из наиболее узнаваемых брендов в мире.

3. Преимущества масштаба – это преимущество, которое получается при производстве большого количества продукции. К примеру, Walmart благодаря своей масштабности может предлагать низкие цены и предоставлять множество других услуг для потребителей.

4. Преимущества стоимости – это способность компании создавать качественный продукт с наименьшими затратами. К примеру, Ryanair может предложить конкурентные цены благодаря снижению затрат на топливо, уменьшению затрат на обслуживание самолетов и организации кластерных рейсов.

5. Преимущества качества – это продукты, которые имеют лучшие свойства и качество, чем продукты конкурентов. К примеру, Mercedes-Benz всегда была одной из лучших в своем классе благодаря высокому качеству и продуманному дизайну.

6. Преимущества времени – это способность быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям рынка. К примеру, компания Google является одной из самых успешных благодаря быстрому реагированию на изменения в требованиях пользователей [Гритчина, с. 44].

Конкурентные преимущества – это ключевой элемент успешной бизнес-стратегии. Они помогают организации выделиться среди конкурентов и обеспечить успех на рынке. Для более глубокого понимания и применения конкурентных преимуществ важно понять их классификацию. Рассмотрим основные категории классификации конкурентных преимуществ.

1. Производственные конкурентные преимущества:

- Технологическое превосходство: наличие уникальных или передовых технологий производства, которые позволяют организации производить продукцию или предоставлять услуги более эффективно и с высоким качеством.

- Сильная цепочка поставок: наличие стабильных и надежных поставщиков, позволяющих организации обеспечить производство высококачественными и конкурентоспособными материалами и компонентами.

- Экономии масштаба: возможность организации снизить стоимость производства благодаря большим объемам производства и сбыта, что позволяет получить преимущество цены перед конкурентами.

2. Маркетинговые конкурентные преимущества:

- Уникальная упаковка и дизайн: наличие привлекательного и узнаваемого дизайна продукции или упаковки, что позволяет организации выделиться среди конкурентов и привлечь внимание клиентов.

- Установленная репутация и бренд: наличие у организации устойчивой репутации и узнаваемого бренда, который доверяют клиенты и с которым ассоциируются качество и надежность.

- Эффективная стратегия ценообразования: способность организации устанавливать конкурентоспособные цены на свою продукцию или услуги, при этом обеспечивая удовлетворительную рентабельность.

3. Организационные конкурентные преимущества:

- Высококвалифицированный персонал: наличие сильных команд и высококвалифицированных сотрудников, что обеспечивает гибкость, эффективность и инновационность в работе.

- Эффективная система управления: наличие эффективной и гибкой системы управления, что позволяет быстро реагировать на изменения на рынке и принимать правильные стратегические решения.

- Культура и ценности организации: сформированная организационная культура, которая отражает ценности, миссию и принципы компании, и способствует созданию уникальной рабочей атмосферы и привлечению талантливых сотрудников.

4. Финансовые конкурентные преимущества:

- Доступ к капиталу: возможность организации получать финансовые ресурсы и инвестиции для финансирования роста и развития.

- Экономическая стабильность: наличие капитала и ресурсов, позволяющих организации преодолеть финансовые трудности и нестабильность на рынке.

- Финансовая эффективность: способность организации эффективно управлять финансовыми ресурсами и обеспечивать устойчивую рентабельность и прибыль [Ахмиева, Даутхаджиева, Саракаева, с. 30].

Необходимо отметить, что конкурентные преимущества могут быть

взаимосвязаны и комбинироваться в различных сочетаниях, в зависимости от сферы деятельности и стратегии организации.

Особое значение для обеспечения конкурентоспособности организации имеют условия, в котором она работает. Поэтому необходима классификация факторов среды, которые влияют на деятельность организаций. Практическое значение классификации состоит в том, что она позволит оценить характер влияния того или иного фактора, избрать оптимальные в той или иной ситуации мероприятия для полной или частичной нейтрализации негативного воздействия конкретного фактора [Данилова, с. 67].

Под факторами конкурентоспособности понимаются определенные признаки, которые отражают ее характерные черты и влияющие на нее. Факторы конкурентоспособности подразделяются на внутренние и внешние. При этом внешние факторы на каждом уровне конкурентоспособности делятся на микро– (товар), мезо– (отрасль, предприятие), макро– (страна).

Внутренние факторы конкурентоспособности организации включают в себя: инновации и технологии, объем затрат, наличие производственной базы, обеспечение кадрами. При этом, к внешним факторам конкурентоспособности организации принято считать: отношения с потребителями, т.е. качество и цена товара/продукции, услуги, бренд, сервис; отношения с конкурентами, т.е. доля рынка; отношения с государством, т.е. уровень субсидирования, выполнение налоговых обязательств. Факторы конкурентоспособности организации можно разделить на базовые и перспективные [Жердева, с. 403].

Сегодня для достижения рыночного успеха решающим становится рациональное использование факторов конкурентоспособности продукции, таких как:

- эффективность коммуникативной политики фирм конкурентов;
- практика разработки новых товаров и присвоения торговых марок;
- привлекательность упаковки товаров;
- организация и эффективность сервисной политики конкурирующих фирм;

- показатели сбыта и его организация у конкурентов;
- эффективность каналов товародвижения конкурентов [Тимохин, с. 678].

Как показывает опыт многих коммерческих организаций, исследование факторов дает возможность выявления методов и средств, с помощью которых компания может повысить уровень конкурентоспособности и реализовать стратегический рост и развитие на рынке. С этой целью руководитель должен иметь полную картину о том, что такое «факторы конкурентоспособности организации», какова их характеристика и какие преимущества они дают для организации.

Факторы конкурентоспособности организации также можно разбить на две группы: ресурсные и организационные (рисунок 1.3).

Факторы конкурентоспособности организации									
Ресурсные					Организационные				
Природные	Технико-технологические	Финансовые	Информационные	Персонал	Стратегия	Адаптивная организационная структура	Организация производства	Организация труда	Организация управления

Рис. 1.3. Факторы конкурентоспособности организации

Источник: составлено автором.

Если на рисунке 1.2 представлена классификация конкурентоспособности базовых и перспективных факторов, то на рисунке 1.3 – другая классификация: ресурсные и организационные факторы.

Однако нужно заметить, что все перечисленные факторы могут, как повышать, так и понижать конкурентоспособность предприятия. И, что очень важно, за каждым фактором стоит деятельность персонала предприятия, отвечающего за успешное функционирование и развитие предприятия [Спиридонов, с. 81].

Конкурентные преимущества могут проявляться в организационно-экономической и технико-технологической сферах деятельности

предпринимателя в форме прибыли, высокой рентабельности и роста объема продаж. Конкурентное преимущество определяется способностями компании в успешной деятельности на рынке, способной обеспечивать покупателям большей ценности, чем конкуренты. Типы конкурентных преимуществ:

1. Лидерство по затратам (ценовое лидерство).
2. Дифференциация (лидерство товара).
3. Фокусирование.

Виды конкурентных преимуществ: экономические, нормативно-правовые, структурные, административные меры, уровень развития инфраструктуры рынка, технические (технологические), информированность, географические, демографические, не правового характера [Занозин, с. 208].

Исходя из вышесказанного, конкуренция как объективное экономическое явление, присутствующее в деятельности хозяйствующих субъектов, чаще всего определяется как соперничество между ними с целью успешного продвижения на рынок своих товаров. В конечном итоге, конкурентное преимущество – это ключевой фактор успешного продвижения компании на рынке, который может обеспечить ей долгосрочную перспективу и стабильность доходов. Однако для его достижения необходимы широкие познания в области экономики, маркетинга, производства и инвестиций, а также профессиональные навыки и умения менеджера. Понятие и сущность конкурентных преимуществ состоят в создании уникальности, добавленной стоимости и привлекательности компании для клиентов. Это является неотъемлемой частью успешной бизнес-стратегии и позволяет достичь лидирующих позиций на рынке. Классификация конкурентных преимуществ позволяет понимать, какие уникальные характеристики компаний могут придать им преимущество перед конкурентами. Каждый вид преимуществ имеет свои достоинства и недостатки, и правильный выбор конкурентных преимуществ может определить успех компании на рынке.

1.2. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ ОРГАНИЗАЦИЙ СЕКТОРА ПОСТАВКИ И ОБСЛУЖИВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ

В современном бизнесе, где конкуренция становится все более жесткой, ключевыми факторами успеха являются способность компании приспосабливаться к изменениям, выделяться на фоне конкурентов и предлагать ценное и уникальное предложение для клиентов. Рассмотрим основные ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

1. Инновации и технологический прогресс:

- Развитие новых продуктов и услуг: способность компании создавать инновационные продукты и услуги, которые отвечают потребностям клиентов или предлагают новые возможности.

- Внедрение передовых технологий: обеспечение доступа к передовым технологиям и их активное внедрение во все сферы деятельности компании, что позволяет улучшить эффективность производства и операционные процессы.

2. Маркетинговая стратегия и анализ рынка:

- Понимание потребностей и предпочтений клиентов: проведение маркетинговых исследований и анализ требований рынка, чтобы предложить продукцию или услуги, которые будут отвечать наиболее актуальным потребностям клиентов.

- Сегментация рынка и выбор целевой аудитории: определение и выбор определенных сегментов рынка, где компания сможет эффективно конкурировать и создать ценность для своих клиентов.

3. Качество продукции и обслуживания:

- Постоянное улучшение качества продукции: наращивание показателей качества продукции или услуг, чтобы обеспечить высокую степень удовлетворенности клиентов и привлечь новых покупателей.

- Высокий уровень обслуживания клиентов: создание превосходного

опыта обслуживания, включая быстрое реагирование на запросы клиентов, индивидуальный подход и высокий уровень профессионализма сотрудников.

4. Работа с персоналом и управление:

- Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники: формирование сильных команд и привлечение высококвалифицированных сотрудников, которые обладают необходимыми знаниями и навыками, а также мотивированы достигать результатов.

- Эффективное управление и лидерство: наличие эффективных систем управления, которые обеспечивают координацию и контроль всех бизнес-процессов, а также лидеров, которые вдохновляют и мотивируют сотрудников к достижению высоких результатов.

5. Гибкость и способность к изменениям:

- Адаптивность к изменениям внешней среды: быстрая реакция на изменения рыночных условий, новые тенденции и конкурентные вызовы, что позволяет компании оставаться актуальной и конкурентной.

- Гибкость внутри организации: способность компании к быстрой и эффективной адаптации, изменению бизнес-моделей и процессов в ответ на потребности рынка и клиентов [Бабанов, с. 75].

Современный мир не знает победы без конкуренции. В любой отрасли экономики существуют лидеры и аутсайдеры, и кто из них окажется успешнее, зависит от многих факторов. Рассмотрим ключевые из них.

Во-первых, самое главное – это продукт или услуга, которые предлагает компания. Они должны быть качественными, уникальными и отвечать потребностям клиентов. Необходимо постоянно следить за тенденциями на рынке и адаптироваться к изменяющимся требованиям потребителей.

Во-вторых, необходима эффективная стратегия маркетинга. Компания должна уметь продвигать свой продукт, привлекать новых клиентов и удерживать старых. Для этого нужно проводить рекламные кампании, участвовать в выставках, поддерживать присутствие в социальных сетях и т.д.

В-третьих, необходима эффективная система управления. Руководители

компании должны уметь правильно распределять ресурсы, делать оценку рынка и потенциальных конкурентов, принимать организационные решения.

В-четвертых, необходимо постоянно следить за конкурентами и их действиями. Это позволит не только предотвратить возможные угрозы, но и использовать их слабости в своих интересах.

В-пятых, необходима четкая стратегия развития компании на долгосрочную перспективу. Только так можно гарантировать стабильный рост и успех в борьбе с конкурентами.

В-шестых, очень важен вклад персонала. Команда должна быть мотивирована, квалифицирована и дружная. Разработка программ обучения, мотивационные системы и инструменты для роста отдельных сотрудников – гарантированный ключ к успеху [Кудинов, с. 31].

Кроме того, необходимо учитывать конъюнктуру рынка, экономический климат, правительственное регулирование и другие факторы. Однако, имея в виду вышеперечисленные ключевые факторы успеха, компании могут быть уверены в своей конкурентоспособности и стабильном росте в долгосрочной перспективе.

Необходимо отметить, что улучшение любой из характеристик промышленной продукции автоматически не повысит её конкурентоспособность, т.е. «улучшение» характеристик продукции по сравнению с базовым образцом не гарантирует появление конкурентных преимуществ – решающую роль следует отдавать взглядам потребителей при оценке преимуществ или недостатков промышленных товаров.

Для улучшения конкурентоспособности предприятия разрабатываются определенные цели, включающие: социальные, экономические и коммуникационные [Луценко, с. 94].

В социальные цели входят: производство товаров, для слоёв населения с не высоким уровнем дохода, помощь с занятости населения, улучшение организации заработной платы и премирования сотрудников, улучшение охраны окружающей среды, а также улучшение мер по охране труда.

В последние годы, когда в мире четко просматривается направление к глобализации производства, более остро встала такая проблема, как проблема конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке. Для России первостепенной становится задача повышения конкурентоспособности страны с опорой на рост эффективности деятельности отечественных производителей и усиление государственного регулирования [Мельникова, с. 431].

Зная, что, конкуренция является одним из важных показателей экономического климата. То проблемы конкурентоспособности являются особенно важными в условиях формирования рыночной системы в нашей стране. Так как конкуренция между предприятиями позволяет им обеспечить более эффективное развитие, и получение прибыли. А развитие предприятий должно дать толчок к улучшению социально-экономической обстановки в России.

Государство для повышения конкурентоспособности должно принимать определенные меры по улучшению обстановки в экономике страны [Рудой, с. 152].

Особенно следует сосредоточиться на следующих принципиальных, но не всегда реализуемых направлениях поддержки производителей.

1. Необходимо полностью использовать потенциал поддержки производителей, охватывая тарифное и нетарифное регулирование, субсидирование отдельных отраслей. Этот пункт обусловлен тем, что:

– большинство участников торговли применяют защитные меры в отношении своих производителей;

– так же меры поддержки высокотехнологичных отраслей определены объективными ограничениями рыночного механизма в данных отраслях, так как длительные циклы НИОКР, и высокая степень риска в инновационных проектах сдерживают частные источники финансирования этих отраслей.

2. Повышения инновационной активности в экономике и стимулирования

инновационных преимуществ предприятий. Учитывая наличие существенных научных и технических заделов, но в то же время отставание России в области стимулирования её. Данное направление совершенно обоснованно.

3. Прекращение оттока квалифицированных кадров за границу, развития телекоммуникационного сектора экономики.

4. Использование неформального культурного влияния. Позволит России развивать сотрудничество культурно-исторически близкими странами [Белькова, с. 273].

Первым из способов повышения конкурентоспособности предприятий, выступают инновации. Для того что бы обеспечить устойчивую конкурентную позицию необходимо постоянно улучшать конкурентные преимуществ своих товаров. Становится очень эффективным инвестировать средства в идеи, которые принесут производителю больше преимуществ.

Вторым из способов повышения конкурентоспособности предприятия является оптимальный механизм определения цены и факторов, влияющих на цену продукции. Ведь уровень цен реализации описывает способность к конкурентной борьбе продукции на рынке.

Третьим направлением повышения конкурентоспособности является рост объёмов реализации продукции (товаров, услуг). Однако рост объёмов реализации не даст нужных результатов, так как при нем не учитываются такие важные показатели, как прибыль, величина расходов на реализацию [Селиверстов, с. 291].

Следующим является уменьшение расходов предприятия.

Носителем конкурентного преимущества в данном случае является производитель, который, благодаря осуществлению комплекса мер достигает меньших, затрат чем у его конкурентов.

Реализация данного метода требует согласованной работы персонала компании по улучшению технологий производства, НИОКР и логистики, организационной структуры. Важную роль на данном этапе играют и маркетологи. Они постоянно занимаются мониторингом рынка, отслеживают

расходы конкурентов, новейшие технологии [Салтыков, с. 170].

Используя приведённые пути, предприятие может повысить как свою конкурентоспособность. Поведение субъекта хозяйствования на рынке характеризуется некоторой, только ей одной свойственной, комбинацией стратегических идей, поэтому существует множество путей достижения успеха в конкурентной борьбе, то есть множество маркетинговых конкурентных стратегий фирм. В экономической литературе встречаются различные понятия стратегии, которые имеют существенные различия. В первую очередь необходимо отметить, что понятие «стратегия» зависит от ситуаций, в которых используется данный термин. Такое понятие как «стратегия организации», в пятидесятые годы двадцатого столетия, стало управленческим понятием.

И. Ансофф придерживается принципа взаимодействия внутренней и внешней среды в рамках стратегического анализа. Предложенная исследователем матрица позволяла предприятию выбрать одну из четырех стратегий:

- стратегия «глубокого проникновения на рынок» - предполагает расширение объемов сбыта на базе использования гибкого ценового инструментария»;
- стратегия «развития товара» - привлекательная для предприятий, которые уже утвердились на рынке и популярны среди потребителей;
- стратегия «развития границ рынка» - эффективная для предупреждения стагнации и кризисных явлений;
- стратегия «диверсификации» - выход с новыми товарами на новые рынки или развитие новых направлений деятельности [Ансофф, с. 45].

Согласно подходом Портера на содержание конкурентной стратегии влияют конкурентные преимущества, которые формируются на основе более низких издержек и дифференциации продукции, и доля рынка, на которую сосредоточена организация.

Согласно этим факторам, исследователь выделяет три конкурентные стратегии (в дальнейшем нами будет рассматриваться стратегия низких

издержек для предприятия):

- стратегия низких издержек – отражает возможность организации разрабатывать, выпускать и реализовывать продукцию с меньшими затратами чем у конкурентов;

- стратегия дифференциации – основывается на обеспечении потребителя новым качеством, уникальной продукцией с присущими ей особыми потребительскими свойствами;

- стратегия фокусирования – заключается в формировании конкурентных преимуществ и удовлетворении рыночной позиции на довольно узком сегменте рынка (с учетом продуктовой или географического признака).

Ю. А. Строилова выделяет, по меньшей мере, четыре основных типа стратегии конкурентной борьбы, каждый из которых ориентируется на различные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в их распоряжении: *виолентная (силовая)* – характерная для организаций, которые действуют в сфере крупного производства стандартных товаров и услуг; *патентна (нишевая)* – типичная для организаций с узкой специализацией; *коммутантная (приспособленческая)* – привлекательная для мелких неспециализированных организаций, которым легче удовлетворять небольшие по объему и краткосрочные потребности потребителя; *эксплерентная (пионерская)* – предусматривает создание новых и радикальное изменение старых сегментов рынка [Строилова, с. 210].

При анализе стратегий конкурентоспособности, стоит отметить позицию А.А.Томпсона и А.Дж. Стрикленда, согласно которой любая общая стратегия организации базируется на конкурентных стратегиях. Сочетание общих и обще-конкурентных стратегий зависит от характеристик отрасли, общей конкурентной позиции фирмы в среде, и от особенностей самой организации [Томпсон, с. 67].

Часто для выбора стратегической альтернативы (повышение конкурентоспособности) предприятию недостаточно базовых стратегий конкуренции, поэтому их расширяют с помощью ресурсных и

функциональных, применяемые для управления текущей деятельностью подразделений организации.

Так, Храмова А.В. в состав комплексной стратегии конкурентоспособности включает такие стратегии: товарно-рыночная стратегия (стратегия поведения на товарных рынках); ресурсно-рыночная (стратегия поведения на рынках факторов производства) технологическая стратегия (стратегия выбора и обновления технологий) интеграционная стратегия (стратегия приобретения, создания, аккумуляции и сохранения знаний); стратегия управления эволюцией социально-экономического генотипа (эволюционная стратегия); эвентуальная стратегия (стратегия управления событиями) [Храмова, с. 53].

Итак, система конкурентных стратегий организации выступает базой для разработки программ повышения конкурентоспособности организации.

Предпосылками, которые определяют необходимость разработки программ повышения конкурентоспособности, являются:

- необходимость изменений в конкурентном положении организации и их осознание руководством;
- наличие соответствующей организационной стратегии;
- четко определенные цели;
- соответствующий тип мышления менеджера.

Общий централизованный контроль за созданием и реализацией стратегии, а также оперативное управление работой исполнителей со своевременной корректировкой их деятельности на любом из этапов обеспечивается эффективным управлением стратегией. Работа над структурой и содержанием стратегии начинается после издания распоряжения главы организации о создании рабочих групп и координационного совета, которые являются основными элементами в организационной структуре управления программой повышения конкурентоспособности организации [Беляева, с. 102].

Количественные методы оценки конкурентоспособности включают субъективные методы экспертных оценок, базирующихся на интуиции,

видении, профессионализме эксперта, а также объективные расчетные и расчетно-графические методы (дифференциальные, комплексные и т.д.).

Критерии для оценки конкурентоспособности товара должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами. Конкурентный бенчмаркинг – это процесс сравнения продуктов, услуг, процессов и практик компании с прямым конкурентом с использованием стандартных измерений, проводится для оценки текущей конкурентной позиции компании, разработки стратегий и оценки эффективности. Ниже приведены распространенные виды сравнительного тестирования:

Показатель качества. Это один из показателей продукта, который покупатели учитывают при совершении покупки, обычно служит общим ориентиром и над улучшением которого все конкуренты в отрасли работают.

Результаты финансовой деятельности. Использование финансовых отчетов конкурентов для сбора финансовых показателей эффективности.

Маркетинговые показатели, такие как узнаваемость бренда и лидерство, обычно доступны для отрасли.

Продажи. Отделы продаж могут сравнивать такие вещи, как стоимость привлечения клиентов и валовая прибыль, по сравнению с близким конкурентом [Беседин, с. 2].

Как показал анализ большинство методик, посвященных оценке конкурентоспособности продукции, рассматривают только отдельные свойства оцениваемого товара и свойства конкурирующих товаров, а многочисленные расчетные модели определения конкурентоспособности товара оперируют параметрами качества (технические показатели) и иногда включают только один экономический параметр – цену [Черепанов, с. 345].

Таким образом, ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе предполагают инновации, качество продукции и обслуживания, эффективную маркетинговую стратегию, эффективное управление и гибкость в адаптации к изменениям. Организации, обладающие этими факторами успеха, имеют больше шансов достичь лидирующих позиций на рынке и обеспечить

устойчивое развитие.

Проведя теоретико-методологические исследования, был сделан вывод о важности формирования конкурентных преимуществ в функционировании организации. Поэтому в данной работе были рассмотрены типологии стратегий конкурентной борьбы зарубежных и отечественных учёных.

Конкурентные преимущества - это преимущества, которые позволяют компании эффективнее конкурировать на рынке и привлекать больше клиентов. Они могут включать в себя различные факторы, такие как:

1. Низкая стоимость производства или предоставления услуг.
2. Высокое качество продукции или услуг.
3. Инновационные технологии и процессы.
4. Брендová узнаваемость.
5. Широкий ассортимент продукции или услуг.
6. Эффективная логистика и дистрибуция.
7. Высокий уровень обслуживания клиентов.
8. Гибкая система управления, позволяющая быстро реагировать на изменения на рынке.
9. Лояльность и удовлетворенность клиентов.
10. Наличие уникальных патентов, лицензий или прав на интеллектуальную собственность.

Конкурентные преимущества помогают компаниям удерживать свою долю на рынке, привлекать новых клиентов и повышать прибыльность.

Классификация конкурентных преимуществ позволяет лучше понять и определить особенности их построения и использования в бизнесе. Компании, осознавая свои конкурентные преимущества, могут создать уникальное предложение на рынке и достичь лидирующих позиций среди конкурентов.

Опираясь на изучение теоретических и методических основ управления конкурентоспособностью предприятия, можно сделать следующие выводы.

Как известно, определение уровня конкурентоспособности происходит в процессе управления. На сегодняшний день, во всех сферах жизни управление

играет огромную роль. Под термином управление понимается процесс планирования, организации, мотивации, а также контроля, необходимого для формулировки и достижений целей организации. Любая организация нуждается в грамотном и эффективном управлении конкурентоспособностью. От качества управления конкурентоспособностью предприятия во многом зависит долгосрочность успеха в отрасли.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ФИРМЫ «ФРОНТАЛ»

2.1 ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА СТРОИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ

В 2022 году произошло снижение продаж дорожно-строительной техники и специальной техники, что является первым падением с 2016 года. Это падение составило треть относительно предыдущего года, и общее количество проданных единиц техники составило 13 677 (рисунок 2.1).

Однако производство российской дорожно-строительной техники выросло на 35%, сравнивая с 2021 годом, и достигло 75,6 млрд рублей в денежном выражении. Несмотря на это, отечественные предприятия сталкиваются с жестким демпингом со стороны китайских брендов. Китайские бренды увеличивают долю и объем поставок, таким образом, оказывая влияние на всю импортную технику. Согласно данным ФТС, за 11 месяцев 2022 года в Россию было импортировано 106 тысяч автомобилей из Китая.

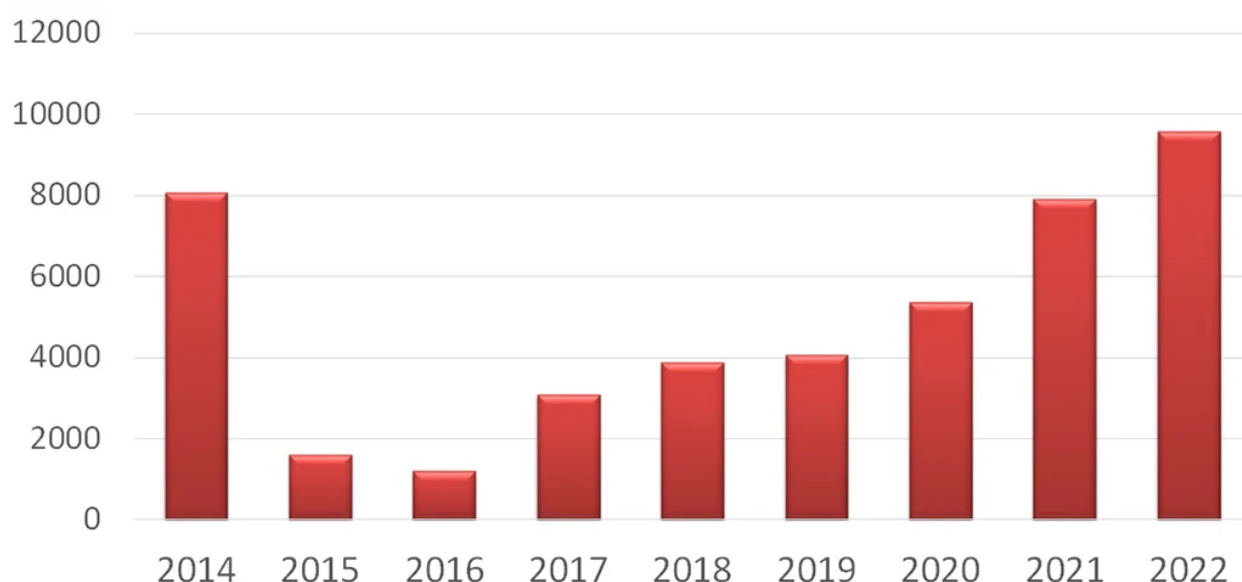


Рис. 2.1 Сравнительная динамика импорта спецтехники за январь – март 2014–2022 гг., шт.

Источник: [Более половины рынка занял Китай ..., с. 3].

В последние годы произошли значительные изменения в отношении импорта техники мировых брендов, собранной в Китае. Теперь китайские

производители занимают все большую долю на рынке. В 2022 году некоторые из них уже контролировали более половины рынка в своих сегментах. К примеру, китайские бренды, такие как XCMG, Lonking, ZVEZDA, Zoomlion, значительно укрепили свои позиции среди производителей строительной техники, автокранов, грузовиков, погрузчиков, тягачей и экскаваторов. Категории "грузовики" показали большой рост благодаря компаниям Shacman (Shaanxi) и HOWO.

Таможенные данные также дают представление о объемах коммерческого транспорта и специальных самоходных машинах, которые ввозятся из Китайской Республики в Российскую Федерацию. Например, в 2022 году экспорт грузовиков и строительной техники из Маньчжурии в Забайкальский край вырос на 220,4% и достиг более 21 600 единиц. Китайское издание отмечает, что ежедневно экспортируется до 133 единиц, и они в основном отправляются в страны, расположенные вдоль инициативы "Один пояс, один путь". Однако российские дилеры утверждают, что практически весь этот объем поставляется в различные регионы России.

В Амурской области произошло значительное увеличение импорта специальной техники из Китая через пункты Благовещенск – Хэйхэ и Поярково – Сюньке. В прошлом году количество ввезенной техники увеличилось вдвое и составило более 10 000 единиц. Это включает в себя различные виды спецтехники, такие как автопогрузчики, самосвалы, бульдозеры, автокраны, бетоносмесители, дорожные катки, тягачи и другие.

Также наблюдается впечатляющий рост импорта специальной техники из Китая в Челябинскую область. В 2022 году через южноуральскую таможню было ввезено 4 552 грузовые машины из КНР, что является удвоением по сравнению с предыдущим периодом. В процентном соотношении, самыми популярными марками автомобилей были Howo (41%), Shacman (33%), Sitrak (14%) и Hongyan (10%). К сожалению, по дорожно-строительной технике конкретных данных пока нет.

В течение 2022 года в России было продано 84 200 новых грузовых

автомобилей, что на 15,6% меньше, чем в предыдущем году. Интересно отметить, что импорт из Китая в Россию увеличился в четыре раза и достиг почти 31 000 единиц, по данным Федеральной таможенной службы.

Несмотря на активное проникновение марок из Китайской Народной Республики, ведущим игроком на рынке остается отечественный производитель КамАЗ, который в прошлом году занимал 37,41% от общего объема рынка, т.е. продал 31 500 автомобилей (-11,8% по сравнению с 2021 годом). На втором месте находится китайский бренд Shacman (Shaanxi), доля которого выросла почти в 4 раза за год (до 11,5%) и достигла 9 700 штук. Рейтинг продолжают российские и китайские производители, а также белорусский МАЗ и шведский Volvo. Интересно отметить, что еще один китайский бренд, Sitrak, появился в десятке лидеров, не был представлен на российском рынке в 2021 году (рисунок 2.3).

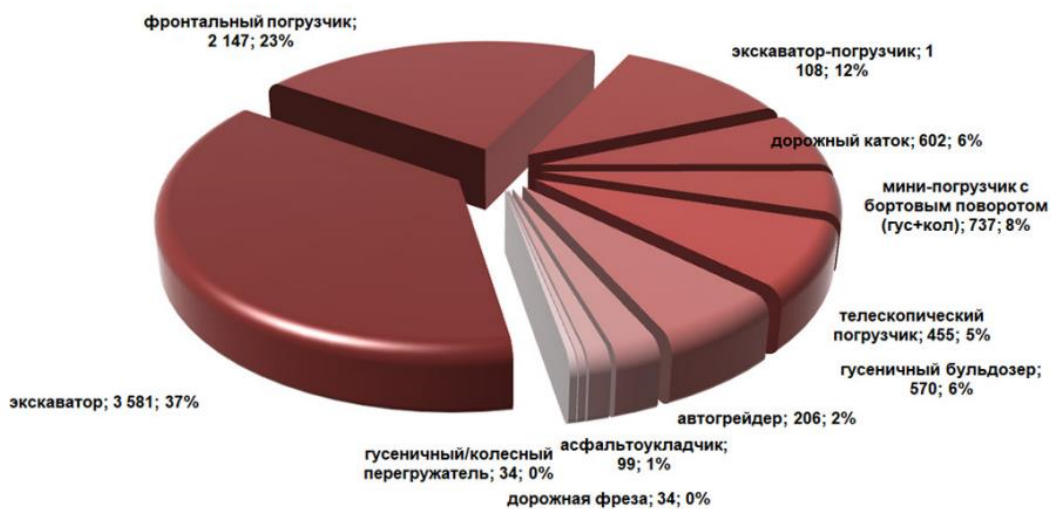


Рис. 2.3. Объёмы импорта спецтехники в январе–марте 2022 гг., шт./%
Источник: [Более половины рынка занял Китай ..., с. 5].

Из 10 лучших брендов в 2022 году 5 показали рост продаж, а у "китайцев" (Shacman, FAW, Howo, JAC) этот рост превысил 100%, в то время как у Ural составил 4,4%.

Однако уже в январе ситуация изменилась. Продажи новых грузовых автомобилей выросли на 11,7%. Китайский бренд Sitrak стал лидером по итогам

января, на втором месте оказался Shacman, а КамАЗ занял третью позицию. Стоит отметить, что КамАЗ также сообщил о рекордных продажах за всю свою историю работы компании в 2022 году.

Зачастую лидерство на рынке строительной техники принадлежит экскаваторам, но в начале года с примерно 2017-го в течение нескольких месяцев фронтальные погрузчики непрерывно удерживали первое место. Однако в текущем году ситуация изменилась, и в январе-марте объем импорта экскаваторов значительно превысил показатели других видов техники, составив 37,4%. На втором месте по объемам находятся фронтальные погрузчики, а замыкают тройку лидеров экскаваторы-погрузчики.

Для более детального анализа изменений в структуре рынка рассмотрим динамику основных видов техники с 2014 года. Видно, что в 2015 году произошло общее снижение поставок во всех сегментах, но уже в 2017 году было заметно увеличение объема импорта. В последующие годы мы видим различные ситуации: как рост, так и падение поставок.

В последние годы заметно возросла доля продукции из Китая на рынке специализированной техники. В 2022 году представители Китайской Народной Республики уже занимают более половины рынка (52%) по отношению к рассматриваемым машинам. И самое важное, что не только доля, но и объемы импорта техники, произведенной в Китае, значительно увеличились. В текущем квартале было импортировано на 90% больше техники, чем в январе-марте 2014 года. Это происходит даже при учете того, что первые признаки кризиса 2014 года начали проявляться только в конце того года, а в начале 2014 года были высокие объемы поставок.

Одной из важных тенденций современной специализированной техники является перераспределение производственных мощностей для снижения издержек. Ранее Китай выступал основной страной для иностранных производств, в том числе производства техники (стоит отметить, что доля иностранных брендов в Китае составила около 20% от общего числа всей китайской сборки в первом квартале). Среди основных брендов, производящих

технику в Китае, можно назвать Caterpillar, Komatsu, Hitachi, JCB, John Deere, Bobcat, Liebherr и другие. Однако со временем некоторые европейские и американские бренды начали налаживать сборку техники в Индии. На территории Индии собираются продукты под брендами JCB, Case, New Holland, Caterpillar и другими.

Рассмотрим различные виды специализированной техники, которые поставляют ведущие страны производители (рисунок 2.4).

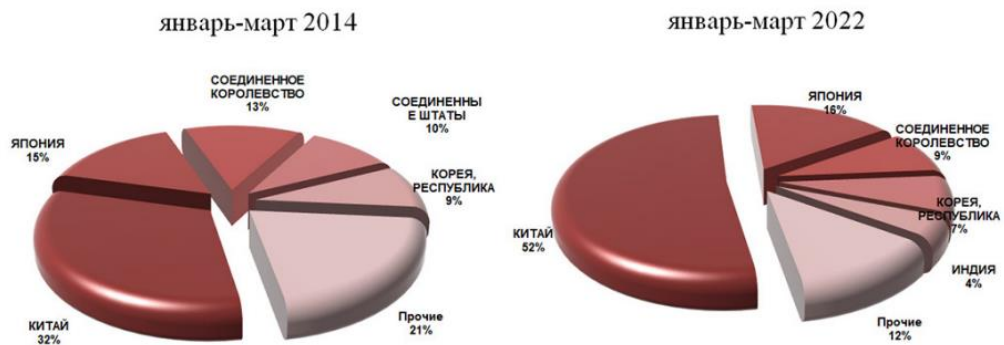


Рис. 2.4. Структура импорта спецтехники в РФ по странам происхождения, % (натур. выраж.)

Источник: [Более половины рынка занял Китай ..., с. 6].

Россия в последнее время столкнулась с растущим спросом на строительную технику из разных стран-производителей. Давайте рассмотрим некоторые из них.

Китай, как одна из ведущих стран-поставщиков, предлагает широкий спектр техники для строительства. Особенно популярным является фронтальный погрузчик, произведенный в Китае. В 2022 году доля китайских фронтальных погрузчиков достигла 92,7% от общего их количества. Рост популярности китайских экскаваторов также наблюдается в России. Если раньше везли преимущественно зарубежную технику, собранную в Китае, то теперь местные производители, такие как Sany и SDLG, занимают все большую долю рынка. Их импорт продукции значительно вырос в первом квартале 2022 года, и доля китайских экскаваторов (включая иностранные бренды) достигла

43,5%. Также ценятся мини-погрузчики с бортовым поворотом из Китая.

Япония вносит значительный вклад в импорт строительной техники в Россию, особенно в категории экскаваторов. Экскаваторы японского производства составляют 77% всего импорта из Японии. В основном это подержанные мини-экскаваторы. Южная Корея также имеет значительную долю в производственной структуре России. В первом квартале 2022 года на технику этой страны пришлось 96%.

Великобритания предлагает свою продукцию, в основном представленную брендом JCB. Здесь основной импорт составляют экскаваторы-погрузчики и телескопические погрузчики.

Не стоит забывать и об Индии, которая является важной производственной площадкой для многих мировых производителей. В рассматриваемый период основными товарами import promotion были экскаваторы-погрузчики и мини-погрузчики с бортовым поворотом.

Китайская сборка наиболее популярна среди фронтальных погрузчиков, их доля в 2022 году составила 92,7%. Также стоит отметить, что импорт китайских экскаваторов показывает рост и указывает на увеличение популярности данного вида техники на российском рынке. Более того, все большую долю занимают местные китайские производители, такие как Sany и SDLG. Импорт продукции этих компаний значительно вырос в первом квартале 2022 года. Доля китайской сборки экскаваторов, включая иностранные бренды, достигла 43,5%. Также мини-погрузчики с бортовым поворотом из Китая становятся все более популярными.

Основной вид техники, поставляемой из Японии, - экскаваторы, которые составляют 77% японской техники. Большинство из них - подержанные мини-экскаваторы. В Южной Корее доля экскаваторов в производственной структуре еще более значительна и составляет 96% в первом квартале. Если говорить о Великобритании, бренд JCB является основным, поэтому в основном поставляются экскаваторы-погрузчики и телескопические погрузчики. Индия является важным производственным центром для ряда мировых

производителей, которые в основном поставляют экскаваторы-погрузчики и мини-погрузчики с бортовым поворотом из данной страны в Россию.

Рассмотрим марки на рынке спецтехники (рисунок 2.5).

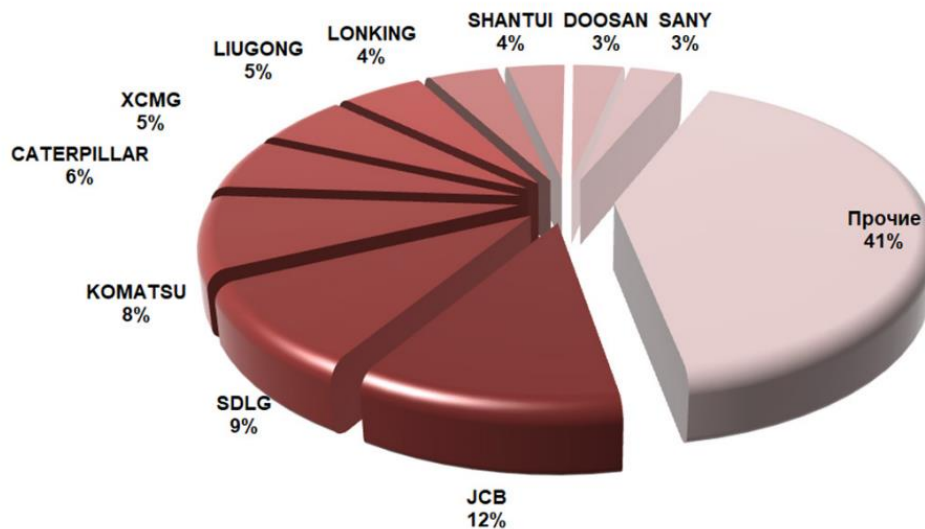


Рис. 2.5. Марочная структура импорта спецтехники в январе–марте 2022 года, % (натур. выраж.)

Источник: [Более половины рынка занял Китай ..., с. 9].

Рассмотрим ведущих производителей специализированной техники и их позиции в сравниваемых периодах 2022 и 2021 годов. Почти все компании входящей в топ-10 имеют положительные показатели, за исключением XCMG. В рейтинге лидирует марка JCB, которая в начале 2022 года увеличила объемы импорта на 30%. Доля британского производителя в общем объеме импорта также увеличилась на 2%. Техника JCB поставляется из Великобритании, Индии и Китая.

На втором месте располагается SDLG. Хотя объемы импорта этой марки сократились в сравниваемых периодах, стоит отметить, что год назад именно в первом квартале 2021 года компания и ее дилеры импортировали 46% от общего объема за 2021 год.

Компания Komatsu занимает третью позицию с техникой, собранной в Японии. Однако большая часть, порядка 180 машин, была импортирована из Китая, преимущественно экскаваторы. Суммарный рост показателей японского

производителя составил 46%.

Компания Caterpillar, являющаяся крупнейшим производителем специализированной техники в мире, занимает четвертое место. Она имеет самую широкую географию производства техники для российского рынка, включая Китай, Японию и Индию. Техника Caterpillar собирается в 10 разных странах.

Таким образом, Россия получает строительную технику разных категорий и брендов из разных стран, удовлетворяя востребованность рынка и обеспечивая выполнение строительных проектов. Китайские производители коммерческого транспорта и специальной техники ведут активную экспансию на российские рынки, в большинстве сегментов они действуют довольно успешно. Проявляют активность и другие дружественные страны, потихоньку идет параллельный импорт. Российские предприятия также пытаются оперативно наладить выпуск новых компонентов и видов машин, опираясь в том числе на государственную поддержку. В этих условиях фоновым, но чрезвычайно важным фактором остается вектор развития российской экономики, который дает возможность реализации инфраструктурных проектов, росту строительной и добывающей отраслей, расширению логистической отрасли, обновлению парков городского транспорта.

2.2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИРМЫ «ФРОНТАЛ»

Фирма «ФРОНТАЛ» уникален на рынке Тюмени за счет самого широкого ассортимента запасных частей для китайских фронтальных погрузчиков. Такой ассортимент на рынке города больше никем не представлен, ведь в магазине «ФРОНТАЛ» можно приобрести все от мелочей до крупных агрегатов.

«ФРОНТАЛ» - это пока что один филиал в городе Тюмени, однако в планах расширение по многим городам страны, ведь розничных магазинов с

таким обилием запасных частей по стране единицы, а дорожно-строительная техника для которой и предназначены запчасти, представленные в магазине, является самой распространенной в строительной отрасли.

Фирма «Фронтал» организована и действует в форме индивидуального предпринимательства. Системой налогообложения выбрана патентная система. Базируется бренд на четком и ярком фирменном стиле, который прослеживается на сайте компании, на логотипе, вывесках и в точке продаж. Стиль представлен фирменными желтым и черным цветом дорожно-строительной техники, для которой и предназначаются запасные части. Сам фирменный стиль вызывает достаточно положительные эмоции у потребителей, ведь вызывает прямую ассоциацию с погрузчиками.

Организация занимается реализацией запасных частей для китайских фронтальных погрузчиков, как из наличия, так и под заказ. Свою деятельность фирма начала в 2017 году, за это время были увеличены складские запасы не менее чем в 4 раза, обслужено несколько тысяч клиентов, большинство из которых являются постоянными клиентами. Организация реализует товар как в розницу, так и оптом, клиентами являются как частные владельцы спецтехники, так и крупные дорожно-строительные компании, а также другие торгующие организации.

Организационная структура фирмы «Фронтал» представлена на рисунке 2.6.

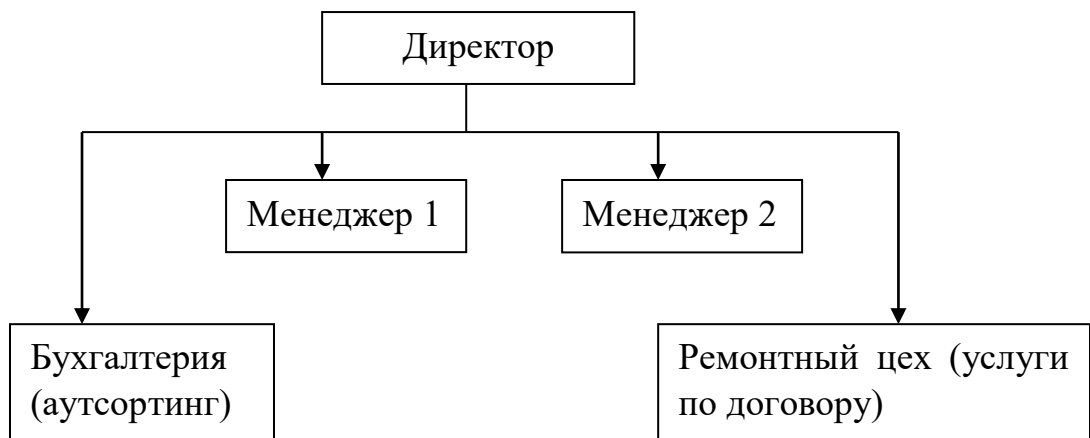


Рис. 2.6. Организационная структура фирмы «Фронтал»

Источник: составлено автором.

Фирма «Фронтал» имеет следующую структуру:

1. Директор фирмы - руководитель, отвечает за стратегическое планирование и контроль за финансовыми показателями фирмы, управление персоналом, ведение переговоров с поставщиками и дилерами, принятие решений по ряду вопросов.

2. Два менеджера - ответственны за операционную деятельность магазина. Один менеджер управляет складскими операциями и приемкой товара, второй отвечает за продажи и работу с клиентами.

3. Бухгалтерия на аутсортинге - занимается ведением бухгалтерской отчетности и налоговой декларации. Компания на аутсортинге занимается управлением финансами и имеет доступ к базе фирмы, что упрощает взаимодействие и повышает доверие со стороны клиентов и поставщиков.

Складские операции и обслуживание клиентов осуществляются напрямую менеджерами, которые всегда готовы ответить на вопросы клиентов и предложить наилучшее решение для их потребностей. Директор фирмы принимает решения по стратегическим вопросам, формированию цен на товары, и управляет фирмой в целом.

Так же у фирмы есть заключенный договор с ремонтным цехом, который находится в шаговой доступности. Бухгалтерия на аутсортинге обеспечивает надлежащее ведение бухгалтерской отчетности и обеспечивает соблюдение законодательства по налогам. Эта система позволяет уменьшить расходы на содержание внутренней бухгалтерской службы и повысить эффективность управления финансами фирмы.

Фирма запасных частей для китайских фронтальных погрузчиков «Фронтал» занимается продажей оригинальных и неоригинальных запчастей, оборудования и принадлежностей для ремонта и обслуживания техники. Одним из основных направлений деятельности магазина является продажа запчастей для погрузчиков «Фронтал», произведенных в Китае.

В таблице 2.1 приведены финансовые показатели фирмы «Фронтал» за период с 2020 по 2022 годы.

Анализ финансовых показателей фирмы «Фронтал»

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонение, +/-	Отклонение, %
Объем продаж	7285368,3	7894463,28	10559487,29	3274119	144,9
Прибыль	1778536	1927231	2671428	892892	150,2
Налог по патентной системе налогообложения	177600	177600	177600	0	100

Источник: составлено автором.

Анализируя данные таблицы 2.1, мы видим, что объем продаж вырос на 3274119 и составил 10559487,29 в 2022 году по сравнению с 2020 годом. Относительное отклонение составило 144,9%. Это говорит о том, что у фирмы был значительный рост продаж за анализируемые годы.

Прибыль также выросла на 892892 и составила 2671428 в 2022 году по сравнению с 2020 годом. Относительное отклонение составило 150,2%. Это говорит о том, что при росте продаж, фирма смогла сохранить высокую прибыльность.

Налог по патентной системе налогообложения оставался неизменным и составлял 177600 в каждом из трех годов. Это говорит о том, что фирма не меняла свой налоговый статус за годы анализа.

Анализ направлений деятельности фирмы показал, что наличие запчастей на складе является одним из ключевых факторов, обеспечивающих высокую оперативность и качество обслуживания. Фирма должна иметь широкий ассортимент запасных частей, чтобы удовлетворять потребности клиентов.

Еще одним важным аспектом является предоставление квалифицированных консультаций и помощи в подборе необходимых запасных частей. Сотрудники магазина должны быть в курсе особенностей конкретных моделей погрузчиков, чтобы правильно подобрать и предложить клиенту нужную деталь. При этом, важно иметь качественную документацию с описанием запчастей и их взаимозаменяемости, что обеспечит быстрое и точное подбор запчастей.

Еще одним направлением деятельности фирмы является оказание услуг по обслуживанию и ремонту погрузчиков «Фронтал». Для этого фирма должна иметь профессиональных механиков и оборудование, позволяющее проводить оперативный и качественный ремонт. Кроме того, оказание услуг по обслуживанию и ремонту повышает уровень доверия клиентов к магазину и увеличивает лояльность покупателей.

Помимо продажи запчастей и услуг по ремонту, фирма может предоставлять своим клиентам и дополнительные услуги. Например, обучение водителей погрузчиков, техническое консультирование по вопросам эксплуатации техники, продажа товаров для ухода и обслуживания техники и т.д.

Сегодня основное внимание магазинов запасных частей направлено на обеспечение качественных и оригинальных запчастей для фронтальных погрузчиков. В первую очередь, магазины запчастей заботятся о надежности и безопасности работы техники. Именно поэтому качество всех запасных частей проверяется несколько раз, чтобы потребитель получил максимум от фирмы «Фронтал».

Основное направление деятельности фирмы «Фронтал» – это поставка оригинальных запасных частей, которые устанавливаются на фронтальные погрузчики «Фронтал». Однако помимо этого, магазин может предоставить потребителям большой выбор аналогов и заменителей оригинальных запчастей. Такой подход значительно расширяет возможности покупки запчастей, облегчает поиск и выбор подходящей запчасти для конкретной модели погрузчика.

Также фирма предлагает услуги по ремонту и техническому обслуживанию. В обязанности входит не только продажа запасных частей, но и помощь покупателю в выборе правильных запчастей, а также проведение технического обслуживания и ремонта техники.

Магазин запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам «Фронтал» занимается поставкой запчастей, а также предоставляет услуги по

ремонту и техническому обслуживанию. Он заботятся о надежности и безопасности работы погрузочной техники, обеспечивая тем самым бесперебойную работу производства и удовлетворение потребностей потребителей. Анализ направлений деятельности магазина запасных частей для китайских фронтальных погрузчиков «Фронтал» показал, что важно иметь широкий ассортимент запасных частей на складе, предоставлять квалифицированные консультации и помощь в подборе, оказывать услуги по ремонту и обслуживанию, а также предоставлять дополнительные услуги для удовлетворения потребностей клиентов.

Демографическая характеристика:

Розничный покупатель:

Возраст: 30-60 лет; образование: высшее или среднее; должность: индивидуальный предприниматель или самозанятый.

Дорожно-строительная компания:

Возраст: 30-60 лет; образование: высшее, среднее; должность: ведущие специалисты, руководители компаний, снабженцы, машинисты.

Торговая организация:

Возраст: 30-50 лет; образование: высшее, среднее; должность: менеджеры, руководители компаний.

Поведенческие характеристика:

Розничный покупатель:

Поломка собственного погрузчика, в основном, являющегося единственным источником дохода, что создает немалые финансовые потери, а также «создает нервы». Зачастую розничный покупатель не обладает конкретным пониманием причины поломки «кормильца», поэтому ему требуется консультация грамотного специалиста. Ищет самый выгодный вариант, из-за чего может отказаться от товара.

Дорожно-строительная компания:

У дорожно-строительных компаний есть сроки сдачи объектов, поэтому поломка техники не входит в планы стройки, следовательно важнейшим

фактором при поломке является быстрое восстановление работоспособности. Данная категория клиентов не интересуется ценами, им важен быстро доступный и качественный товар, консультация менеджера по устранению поломки, а также наличие сопутствующих запчастей. (Пример: при поломке коленвала двигателя, помимо замены коленвала требуется замена прокладок и масла). В большинстве случаев такие клиенты возвращаются снова и снова. В основном имеют большое количество дорожно-строительной техники.

Торговая организация:

Данный вид клиентов также, как и «ФРОНТАЛ», занимается реализацией запчастей. Зачастую ассортимент, либо отсутствие наличия товара не дает возможность удовлетворить запрос клиента, поэтому данные организации вынуждены приобретать товар в нашем магазине.

Ключевое преимущество для клиента состоит в том, что магазин запчастей «ФРОНТАЛ» имеет большой ассортимент запасных частей в наличии, тем самым может закрыть практически любую потребность клиента моментально. В наличии отсутствуют только эксклюзивные запчасти, но их магазин может предоставить клиенту под заказ в кратчайшие сроки. Также, помимо этого, в организации работают грамотные специалисты с большим стажем, что позволяет клиенту быть уверенным, что он получит грамотную консультацию по любому вопросу.

Таким образом, магазин «Фронтал» предлагает широкий выбор запасных частей для дорожно-строительной техники, включая мелкие детали и агрегаты. Бренд основан на ярком фирменном стиле с использованием желтого и черного цветов, вызывающих ассоциацию с погрузчиками. Фирма завоевала хорошую репутацию, обслуживая тысячи клиентов, включая частных владельцев и крупные компании. Он предлагает запчасти для китайских фронтальных погрузчиков. Анализ финансовых показателей фирмы «Фронтал» показал, что он успешно развивался за период с 2020 по 2022 годы, увеличивая продажи и сохраняя высокую прибыльность.

2.3 ОЦЕНКА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ФИРМЫ «ФРОНТАЛ»

Сильные стороны фирмы запчастей «Фронтал»:

- Широкий ассортимент запчастей для китайских фронтальных погрузчиков.
- Репутация, заслуженная благодаря качественным услугам и продукции, что привело к большому числу постоянных клиентов.
- Яркий фирменный стиль магазина, который способствует узнаваемости и запоминанию бренда.
- Возможность приобретать продукцию как в розницу, так и оптом, являющееся большим преимуществом для крупных дорожно-строительных компаний.
- Планируемое расширение сети магазинов по всей стране.

Слабые стороны фирмы запчастей «Фронтал»:

- Конкуренция на рынке запчастей для фронтальных погрузчиков, что усложняет привлечение новых клиентов.
- Стоимость продукции может быть выше, чем у конкурентов на рынке.
- Необходимость обеспечения складских запасов, что может привести к большим затратам на закупку товара.
- Китайская производственная база может вызвать вопросы по качеству продукции и возможности получения гарантии на запчасти.

Составим SWOT анализ предприятия, объединив данные в таблицу 2.2.

Таблица 2.2

SWOT-матрица «Фронтал»

	Рыночные возможности	Рыночные угрозы
Сильные стороны	1. Выход на новые рынки, в новые регионы РФ 2. Диверсификация 3. Предоставление дополнительных услуг 4. Стабильные темпы развития рынка 5. Вертикальная интеграция	1. Сильные конкуренты 2. Недостаточная урегулированность законодательством 3. Менталитет 4. Возможность появления новых товаров - конкурентов 5. Изменение предпочтений потребителей

	Рыночные возможности	Рыночные угрозы
Слабые стороны	1. Лидерство на рынке 2. Хорошая репутация компании 3. Высококвалифицированный персонал 4. Большие финансовые ресурсы.) 5. Большой опыт работы, в том числе и в кризис	1. Малые маркетинговые затраты 2. Отсутствие государственного финансирования 3. Отсутствие четкого видения будущего 5. Проблема быстрого и качественного обслуживания

Источник: составлено автором.

Дадим характеристику всем логичным сочетаниям.

Рыночные возможности: Возможность выхода на новые рынки можно реализовать путем использования имеющейся хорошей репутации на рынке, высококвалифицированных кадров, финансовых возможностей открытия филиалов в других городах, а также большого опыта работы.

Диверсификацию и предоставление дополнительных услуг можно реализовать за счет новых разработок персонала, а также финансовых возможностей.

Развитие на имеющемся рынке возможно путем поддержания лидерских позиций, хорошей репутации, качественного проведения текущего и капитального ремонта, финансовых возможностей и опыта в этой сфере.

Вертикальная интеграция возможна и уместна благодаря лидерству на рынке, квалифицированным кадрам и большим финансам.

Рыночные угрозы: Конкуренция на рынке строительства довольно сильная, поэтому удержаться в лидерах позволит хорошая репутация фирмы, хорошее обслуживание и финансовые возможности, т.е. инвестиционные вложения.

Решить вопросы плохого законодательства поможет только опыт функционирования на рынке.

При изменении предпочтений потребителей необходимо снижать себестоимость продукции на что необходимы финансовые ресурсы.

Слабые стороны и возможности: Возможность выхода на новые рынки затруднена в связи с малыми маркетинговыми затратами, отсутствием у

компании четких перспектив и видения будущего.

Возможность расширения деятельности и предоставления дополнительных услуг затруднена в связи с высокой конкуренцией в этой области, с малой их маркетинговой раскруткой, отсутствием государственной поддержки развития компании и проблемой быстрого и эффективного обслуживания в регионах.

Развитие на своем рынке требует также вложений в разработку четкой стратегии развития компании и совершенствования законодательства

Вертикальная интеграция требует качественной работы персонала и государственной поддержки

Слабые стороны и угрозы: Угрозу сильной конкуренции можно решить путем увеличения затрат на маркетинг, привлечения государства в управление компанией и улучшения обслуживания по оказываемым услугам.

Угрозу со стороны законодательства может решить только поддержка государства.

Угрозу изменения предпочтений потребителей и менталитета могут решить лишь увеличение затрат на рекламу (агитация позволит повысить собираемость платежей по услугам).

Угрозу появления новых конкурентов возможно решить путем маркетинга, государственной поддержки, стратегии развития и быстрого и эффективного обслуживания.

В первую очередь необходимо обратить внимание на возможности расширения продуктового портфеля и выход на новые рынки. По причине быстро изменяющихся условий внешней среды не обращать внимание на разработки новых продуктов нельзя, т.к. возможно быстро потерять лидерские позиции. Выходя на новые рынки, мы расширяем свою сферу деятельности, на новых рынках мы можем предлагать свои услуги. Увеличение рынка сбыта снижает себестоимость и увеличивает прибыль.

Во вторую очередь необходимо обратить внимание на возможности предоставления дополнительных услуг и развитие на своем рынке. В качестве

дополнительной услуги может быть, к примеру, поверка счетчиков учета воды и тепла.

В последнюю очередь необходимо обратить внимание на возможности вертикальной интеграции.

Сильная конкуренция ориентирует на постоянные разработки и новшества в деятельности. Невозможность противостоять ей может привести к утере лидерских позиций и уходу с рынка, т.е. разрушающее действие для компании.

Вероятность появления новых товаров-конкурентов в отрасли огромна. Если эти конкуренты окажутся сильнее компания может не только потерять позиции, но даже и уйти с рынка.

Угроза «неинтереса» со стороны государства. Вероятность возникновения низкая, но окажет разрушающее действие.

Плохое законодательство может поставить компанию в тяжелое положение.

Таким образом, основными достоинствами предприятия являются хорошая репутация на рынке. Фирма успешно функционирует на рынке и основной угрозой является появление новых товаров-конкурентов, что наиболее вероятно. Развитию предприятия может способствовать государственная поддержка, предоставление ремонтного фонда. Предприятию следует ожидать угрозу сильной конкуренции можно решить путем увеличения затрат на маркетинг, привлечения государства в управление компанией и улучшения обслуживания.

2.4 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ конкурентных преимуществ предприятия включает в себя:

- 1) оценку конкурентоспособной позиции организации;
- 2) оценку конкурентоспособной позиции ведущих конкурентов;
- 3) анализ факторов макро и микросреды, влияющих на конъюктуру рынка

в перспективе и изменение стратегических позиций участников рынка;

4) конкурентоспособный анализ внутренней среды, устанавливающий конкурентные преимущества и недостатки организации.

Проведем оценку конкурентной позиции «Фронтал».

Конкурентами «Фронтал» в области являются организации, предлагающие аналогичную продукцию. Основные конкуренты: ООО «Импорт деталь»; ООО «Уралком»; ООО «Автоспецтех».

Оценка основных конкурентов приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Основные конкуренты

Факторы конкурентности	«Фронтал»	Конкуренты		
		ООО «Импорт деталь»	ООО «Уралком»	«Автоспецтех»
1. Качество товара	Среднее или высокое	Среднее или высокое	Среднее	Ниже среднего
2. Уровень цены	Средний, в зависимости от поставщика	Высокий и средний	Ниже среднего	Средний, ниже среднего
3. Время работы	С 8:00 до 18:00, обед с 12:00 до 13:00	С 8:30 до 17:00, обед с 12:00 до 13:00	С 9:00 до 18:00, обед с 12:30 до 13:30	С 9:00 до 18:00, обед с 12:30 до 13:30
4. Имидж, репутация	Надежность	Надежность	Ненадежность	Сомнительная репутация

Источник: составлено автором.

ООО «Уралком» - компания, которая объединяет несколько компаний, включая Сибреллоуд, Оптимснаб и Эйва. Главным преимуществом компании является доступная цена на оборудование. Она также располагает крупной сетью филиалов в разных городах страны. Однако, существуют некоторые минусы, связанные с продвижением товара только через «сарафанное радио» и собственный сайт. Кроме того, компания занимается торговлей запчастей на разные виды дорожно-строительной техники, из-за большого разнообразия предлагаемого товара, компания не может иметь огромное количество конкретных запчастей, что затрудняет поиск товаров в узком направлении. Акцентируя внимание на своем основном товаре, Уралком не может

предложить большой выбор «мелочевки». Наконец, менеджеры компании, работающие с клиентами, не могут быть экспертами в области всех видов техники. Соответственно конкурентное преимущество фирмы «Фронтал» перед компанией Уралком, это более квалифицированные специалисты, которые могут не только продать запчасть, но и проконсультировать клиента. Часто клиент приходит за крупным агрегатом, который он решил поменять по рекомендациям в интернете, а менеджеры магазина «Фронтал» в диалоге с клиентом могут помочь выяснить проблему и посоветовать поменять не целиком агрегат, а лишь его часть, так же преимущество фирмы «Фронтал» - это более большой ассортимент запчастей в узконаправленном секторе.

Следующий конкурент ООО «Автоспецтех». Из преимуществ данной организации, это отличный магазин на Авито. По ценовому диапазону ООО «Автоспецтех» и фирма «Фронтал» примерно одинаковые. Но ООО «Автоспецтех», так же, как и ООО «Уралком», занимаются продажей запчастей на большое количество техники, отсюда такие же проблемы, как и у ООО «Уралком», а именно отсутствие запчастей в узконаправленном сегменте. Так же у них часто бывают проблемы с поставками.

Следующий конкурент ООО «Импорт деталь». Цена выше, чем у фирмы «Фронтал». Занимаются в основном оптовой торговлей, соответственно отсутствует розничная точка. Для клиентов в исследуемом секторе зачастую очень важно ознакомиться с той или иной запчастью. Так как встречаются случаи когда запчасть под одним номером каталога может иметь несколько исполнений. Из их плюсов - это хороший магазин в Авито. Из минусов - отсутствие розничной точки продаж, менее квалифицированные специалисты, более высокая цена.

Фирма может конкурировать в условиях реального рынка за счет предложения своих услуг и сниженной цены, что является оптимальной стратегией в момент вхождения нового предприятия на рынок. При усилении позиций ближайших конкурентов планируется укрепить конкурентоспособность. Этого можно достичь, хорошо рекламируя товар за

счет профессиональности сотрудников. Оценка сильных и слабых сторон фирмы в конкурентной борьбе свидетельствует о том, что «Фронтал» занимает в основном средние и выше среднего позиции, т.е. является конкурентоспособным (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Оценка слабых сторон «Фронтал» в конкурентной борьбе

Наименование показателя	Оценка позиций				
	Явный лидер на рынке	Выше среднего уровня	Средний уровень	Ниже среднего уровня	Аутсайдер
1. Выгодное месторасположение	*				
2. Время работы	*				
3. Услуга					
Качество	*				
Уникальность	*				
Индивидуальный контакт с клиентами	*				
Ориентация на потребителя, его запросы, пожелания	*				
4. Цена			*		
5. Маркетинг					
Степень охвата рынка					*
Репутация товаров на рынке		*			
Репутация фирмы		*			
Реклама для потребителей					*

Источник: составлено автором.

Прежде чем перейти к SWOT анализу рассмотрим факторы внешней среды, а также определим, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявим возможное противоречивое влияние факторов. Определим КФУ (ключевые факторы успеха) отрасли и УКП фирмы «Фронтал» в таблице 2.5. Устойчивое конкурентное преимущество (УКП) — это элемент (или сочетание элементов) стратегии бизнеса, который обеспечивает существенное преимущество над существующими и будущими конкурентами

Действие на организацию факторов внешней среды

Факторы	Способствуют развитию (+)	Затрудняют развитие (-)
Природные ресурсы России	+	
Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)	+	
Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)	+	
Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		- (менталитет – стремление к экономии, воровству)
Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)	+	
Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		- (нестабильное законодательство)
Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		- (имеющиеся недостатки в законах)
Состояние правопорядка в стране		-
Отношения собственности (государственной, коллективной и т.д.)	+	
Монополизация экономики		-
Состояние развития конкуренции	+	
Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, аудита)	+	
Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)	+	
Инфляция (уровень и динамика)	+	
Налогообложение (уровень и динамика)	+	
Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)	+	
Безработица		- (порождает неплатежи за услуги)
Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)	+	
Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)	+	

Источник: составлено автором.

Далее построим конкурентный профиль фирмы «Фронтал» в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Определение конкурентной позиции

КФУ	Значимость КФУ						
	Относительная важность критерия, r_i	ООО «Импорт деталь»		«Фронтал»		ООО «Уралком»	
		балльная оценка δ	комплексная оценка, $r_i \delta + \epsilon$	балльная оценка, δ	комплексная оценка, $r_i \delta + \epsilon$	балльная оценка, δ	комплексная оценка, $r_i \delta + \epsilon$
Имидж	0,1	7	0,7	6	0,6	10	1
Производственные возможности	0,1	8	0,8	9	0,9	10	1
Технологические новшества	0,1	3	0,3	10	1	8	0,8
Сбытовая сеть	0,15	9	1,35	5	0,75	7	1,05
Реклама, маркетинг	0,1	9	0,9	9	0,9	3	0,3
Финансовое положение	0,1	5	0,5	10	1	8	0,8
Издержки	0,25	4	1	10	2,5	10	2,5
Обслуживание	0,1	5	0,5	6	0,6	10	1
Итого	1		6,05		7,25		8,45

Источник: составлено автором.

Конкурентный профиль фирмы - это совокупность признаков и свойств, выступающих факторами выбора конкурентной стратегии, и одновременно характеристика, отражающая стратегическую направленность конкурентных действий фирмы. Вывод о силе/слабости компании и ее конкурентов, сделанный в форме матрицы. Таблица состоит из показателей и отклонений, а также степени приоритетности показателя. Данная методика проводилась нами.

Далее проведем балльную оценку всей маркетинговой деятельности, которая затрагивает PR- деятельность. Оценка произведена по десятибалльной шкале.

При балльной оценке конкурентоспособности предприятий численно сравниваются показатели деятельности предприятий-конкурентов. Затем находится средний балл этих показателей. По его уровню можно судить о положении предприятия. Нами проведена балльная оценка единичных

показателей «Фронтал» и представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Бальная оценка конкурентов

Показатель	ООО «Импорт деталь»	ООО «Уралком»	ООО « АСТ »	«Фронтал»
Объем реализации	6	10	7	6
Доля рынка	5	10	7	5
Качество маркетинговой деятельности	7	7	9	4
Наличие фирменного стиля	6	5	7	3
Затраты на деятельность	6	10	6	4
Рентабельность деятельности	6	4	4	8
Качество услуг	6	5	7	10
Ассортимент	5	8	6	9
Итого сумма:	47	59	53	49

Источник: составлено автором.

Анализируя конкурентов видно, что наибольший показатель у ООО «Уралком» (общий балл 59), затем идет ООО «Автоспецтех» (53 баллов).

Рыночная доля показывает степень доминирования предприятия на рынке, его возможность влиять на объемные и структурные характеристики спроса и предложения товаров. Данная методика проводилась нами. Доля рынка представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Конкурентная доля «Фронтал»

Конкурент	Доля рынка, %
ООО «Уралком»	53,8
«Фронтал»	18,2
ООО «Автоспецтех»	14,9
ООО «Импорт деталь»	12,1
Прочие	1,0
Итого	100

Источник: составлено автором.

Анализируя данные таблице 2.8 видим, что основным конкурентом

является ООО «Уралком». «Фронтал» на данный момент слабо конкурентоспособно.

Исходя из всего вышесказанного можно подытожить. Сегодня «Фронтал» представляет из себя организацию, у которой есть перспективная стратегия. Анализируя конкурентов видно, что наибольший показатель у ООО «Уралком» (общий балл 59), затем идет ООО «Автоспецтех» (53 балла). Таким образом можно сделать вывод, что уровень PR- деятельности «Фронтал» недостаточно высок по сравнению с конкурентами.

Однако, организация применяет в своей деятельности относительно эффективную стратегию развития, которая позволяет максимально эффективно повлиять на деятельность организации, тем самым свести к минимуму ее издержки и повысить прибыль. Заключение об эффективности стратегии развития «Фронтал» на основе данных конкурентного анализа.

Проанализировав финансово-экономическое состояние, можно сделать следующие выводы. «Фронтал» за весь исследуемый период находилось в относительно благоприятных условиях.

Сильными сторонами «Фронтал» являются наличие выгодного местоположения, высококвалифицированных сотрудников, современного оборудования, широкий ассортимент дополнительных услуг. Однако, есть и слабые стороны.

ГЛАВА 3. ПУТИ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ «ФРОНТАЛ»

3.1 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОЗДАНИЮ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ «ФРОНТАЛ»

Магазин запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам «ФРОНТАЛ» занимает важное место на рынке продуктов для строительной техники, но чтобы сохранить лидерство и дальнейший успех на рынке, нужны устойчивые конкурентные преимущества.

Первый этап - это анализ конкурентов и потребностей рынка. Проведение маркетинговых исследований позволит выявить конкурентные преимущества других магазинов на рынке, а также узнать, какие запасные части наиболее востребованы у клиентов. На основе полученных данных можно будет определить, в каких направлениях следует работать, чтобы создать устойчивые преимущества перед конкурентами.

Второй этап - улучшение качества обслуживания клиентов. Данный магазин должен стать местом, где клиенты могут получить грамотную консультацию по выбору запасных частей. Необходимо уделять внимание профессиональному ориентированию на клиента и оптимизации работы фирмы в целом.

Третий этап - создание уникального бренда и имиджа магазина. Магазин должен стать местом, где клиенты будут охотно обращаться за решением своих проблем и удовлетворять свои потребности в запчастях. Для этого следует проводить PR-мероприятия, участвовать в выставках и мероприятиях, делать упор на качественный сервис и удобство для покупателей.

Четвертый этап - развитие сотрудничества с крупными строительными компаниями и сервисными центрами. Идентификация ключевых игроков на рынке для дальнейшего развития тесного сотрудничества может определить потенциальных клиентов, которым следует обращаться в первую очередь.

Пятый этап - разработка привлекательных условий для клиентов. Фирма должна создавать выгодные условия для своих клиентов, такие как скидки, программа лояльности и акции. В конечном итоге, это позволит привлечь новых клиентов и удерживать старых покупателей.

Магазин запасных частей «ФРОНТАЛ» предлагает широкий ассортимент запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам различных моделей и марок. Этот рынок постоянно развивается, предполагая сильную конкуренцию от других поставщиков запасных частей. Разработка мероприятий по созданию устойчивых конкурентных преимуществ становится приоритетной задачей для маркетингового отдела.

Одним из важных невербальных аспектов рынка запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам является надежность и качество продукции. В таком случае компания должна обеспечить широкий ассортимент качественных запасных частей, соответствующих современным стандартам качества и безопасности. Для этого необходимы постоянное тестирование и повышение качества предоставляемой продукции.

Еще одним важным аспектом является доступность товаров. Для этого необходимо оптимизировать логистику и ускорить процесс доставки для удовлетворения потребностей клиентов. Кроме того, нужно обеспечить простую и понятную систему поиска запчастей, а также доступное ценообразование.

Высококвалифицированный персонал является еще одним конкурентным преимуществом. Фирма должна располагать отдельным отделом, занимающимся профессиональным обучением своих сотрудников. Обеспечить регулярные тренинги, которые помогут специалистам улучшать свои навыки в области запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам.

Также, хорошую репутацию можно получить через сотрудничество с производителями запчастей. На этом этапе нужно установить новые партнерские отношения и условия сотрудничества, привлекать к работе лучших производителей и улучшать качество партий.

Для повышения конкурентоспособности фирмы «Фронтал» в стратегической перспективе необходимо разработать стратегии, обеспечивающие это повышение по определенным направлениям.

Из базовых стратегий наибольшее значение для «Фронтал» имеют стратегии концентрированного роста

1). Стратегия усиления позиции на рынке позволяет оказывать давление на конкурентные компании. В данной стратегии важно держать уровень текущей деятельности компании, так как на сегодняшний день массовый потребитель требует ремонт именно среднего уровня.

2). Стратегия развития рынка ставит задачу внедряться на новые рынки, например в соседние города области. Это необходимо для роста не только заказов, но и самой компании.

Все эти стратегии по существу являются стратегией повышения конкурентоспособности. Каждая из них отвечает требованиям, этому способствующим. Во-первых, стратегия усиления позиции на рынке. «Фронтал» старается не давать другим компаниям производить усиление и одновременно сама сильнее позиционируется. Таким образом, организация сможет диктовать правила на рынке ремонтных услуг, увеличивать объем своих продаж. Во-вторых, стратегия развития рынка позволяет компании выходить на новые рынки не только в городе, но и области. Это необходимо, чтобы противостоять уже на существующем рынке, где осуществляется основная деятельность.

Итак, рассмотрим, возможности, которые создает внешняя среда для создания устойчивых конкурентных преимуществ фирмы «Фронтал»:

Появление новых инновационных технологий создания устойчивых конкурентных преимуществ. Искусственный интеллект (ИИ) - это технология, которая позволяет машинам выполнять задачи, которые обычно требуют человеческого интеллекта. Применение ИИ может дать магазину запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам «ФРОНТАЛ» огромное преимущество по сравнению с конкурентами и помочь создать устойчивый

конкурентный положение.

Развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) в последние годы предоставляет новые возможности для улучшения различных процессов в бизнесе, включая магазины запасных частей. В контексте конкуренции на рынке запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам, применение ИИ может стать инструментом для создания устойчивых конкурентных преимуществ.

В первую очередь, применение искусственного интеллекта может помочь в оптимизации управления запасами и повышении эффективности логистических процессов. Инструменты и алгоритмы ИИ могут помочь в прогнозировании спроса и оптимизации запасов. Управление запасами с использованием данных об уровне продаж и спросе на конкретные запасные части может сократить время ожидания поставок и повысить качество обслуживания клиентов.

Второй возможной областью применения ИИ является совершенствование операций по поиску и идентификации запасных частей. Например, технологии компьютерного зрения могут использоваться для быстрого и точного нахождения запасных частей на складе и упрощения процесса управления инвентаризацией.

Еще одним аспектом, который может быть оптимизирован с помощью искусственного интеллекта, является повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов. Накапливая данные обращений клиентов и используя технологии анализа данных, ИИ может помочь магазину запасных частей понять потребности клиентов и предложить наиболее подходящие решения.

Наконец, ИИ может использоваться для создания дополнительных услуг для клиентов. Например, создание виртуального помощника или чата для ускорения процесса обработки заказов и ответов на запросы клиентов, а также предложение предварительной диагностики проблем механизмов клиентов может быть реализовано с помощью ИИ.

Однако, реализация искусственного интеллекта требует значительных вложений в информационную инфраструктуру и обучение персонала, что может быть одним из главных препятствий для внедрения. Кроме того, нужно помнить, что ИИ не должен полностью заменять человеческий фактор и межличностное общение, а быть в дополнение к ним.

Первое преимущество применения ИИ - это автоматизация процессов. Использование ИИ может значительно ускорить процесс поиска необходимых запасных частей, а также улучшить эффективность системы управления складом. Программные решения на базе ИИ могут быстро определить нужную запчасть и проверить ее наличие на складе.

Второе преимущество - улучшение качества обслуживания клиентов. С помощью ИИ магазин может предлагать своим клиентам более точные рекомендации на основе их предпочтений и прошлых покупок. Также ИИ может помочь в расследовании проблем и выявлении неисправностей у клиентов, а также сформировать актуальные предложения для конкретного клиента.

Третье преимущество - лучшее прогнозирование необходимости запасных частей. Использование ИИ может помочь фирме предсказать популярность запчастей на основе анализа спроса, чтобы более точно прогнозировать затраты на складные запчасти и управлять запасами.

Четвертое преимущество - оптимизация ценообразования. При использовании ИИ можно сравнить цены на запчасти в других магазинах и анализировать продажи, чтобы разработать оптимальную стратегию ценообразования, которая может увеличить прибыль фирмы.

Пятое преимущество - выявление и предотвращение мошенничества. С помощью ИИ фирма может определить уровень риска мошенничества при оплате заказа и автоматически блокировать заказы, которые похожи на мошеннические.

Применение искусственного интеллекта может стать ключевым фактором в создании устойчивых конкурентных преимуществ магазина запасных частей к

китайским фронтальным погрузчиком «ФРОНТАЛ». Использование ИИ для автоматизации и улучшения сервиса увеличит эффективность, снизит затраты и поможет компании оставаться лидером на рынке.

Обоснованность выбора стратегии должна подтверждаться определенной программой по ее реализации. В частности, для реализации стратегии: установление более конкурентоспособной цены за счет оптимизации выбора поставщиков предлагаем проводить сравнительную оценку наиболее важных для нас характеристик.

Фирма «Фронтал» должна улучшать свою конкурентоспособность на рынке, так как в условиях рыночной экономики предприятия, которые не смогут оказывать конкурентоспособные услуги будут вынуждены свернуть свою деятельность. Что может повлечь не благоприятные последствия для экономики страны, в частности повышение безработицы, уменьшения ВВП, снижение стабильности внутри страны увеличению социальной напряжённости.

Так что решения проблем конкурентоспособности является безусловно очень важным.

В разделе 2 настоящей работы определено, что «Фронтал» является конкурентоспособным предприятием.

В рамках своей стратегии развития «Фронтал» начал выходить на максимально возможную для себя мощность. Главные показатели «Фронтал» стали более стабильными, но из-за появления других аналогичных организаций и, в целом, ужесточения возможной конкуренции, компания может оказаться уже на этапе зрелости.

Поэтому, для того, чтобы не доходить до этапа зрелости, необходимо контролировать продажи и их объем, а также контролировать процессы оборачиваемости имеющихся активов (снижение активов и продаж скажется на конкурентоспособности компании).

Проходя через стадию роста, организация приступает к значительному увеличению имеющегося у нее ассортимента продукции, выходит из своей

занятой ниши и старается перейти на новые рынки и их сегменты. Как итог – появляется заметный рост продаж.

Фирма «Фронтал» не старается внедрять серьезные, масштабные инновации, так как вместо этого она проводит серию незначительных небольших изменений, а также улучшений своего активного продаваемого продукта.

Такие незначительные, но многочисленные изменения дают фирме «Фронтал» возможность захватывать рынки и целевую аудиторию без серьезных изменений.

В рамках стратегии концентрированного роста особенности управления организацией серьезно меняются. К примеру, владелец компании, этого бизнеса, отходит от тактических задач и переключается на стратегию и планирование. Одновременно с этим некоторые его же полномочия переходят к его заместителям.

Уже имеющаяся на этот момент база клиентов также оказывает сильное влияние на стратегию организации, а также на развитие имеющегося у компании ассортимента.

С другой стороны, именно на этапе внедрения стратегии концентрированного роста может появиться кризис автономии, который вызывается тем, что руководитель по каким-либо причинам не хочет и отказывается отдавать свои обязанности.

Отказ от этого может стать причиной как замедления процессов, так и торможения в развитии, что плохо сказывается на общем показателе эффективности ее работы.

Главные задачи стратегии «Фронтал» и ее развития указаны в таблице 3.1.

Основные задачи стратегии развития «Фронтал»

Характеристики	Важные задачи стратегии
Продукт	Расширение рынка услуг
Управление, персонал и руководство	Увеличение персонала компании. Введена система мотивации сотрудников. Начало активного применения контент-маркетинговых продуктов в рамках реализации маркетинговой стратегии
Административная система	В компании уже появилась четкая организационная структура, у каждого сотрудника компании появилась четкая должностная инструкция, приоритеты и четкий список работ
Финансы	Предоставляемые услуги начали приносить доход, который покрывал затраты на оборудование, заработную плату и маркетинговые издержки. Дополнительный доход уже стало возможным инвестировать в новые маркетинговые проекты для повышения узнаваемости и привлечения новых клиентов

Источник: составлено автором.

Таким образом, «Фронтал» работает над привлечением новых клиентов и увеличения количества постоянных клиентов. Наблюдаются положительные результаты работы компании в данном направлении. Для достижения стабильности с точки зрения спроса на предоставляемые курсы, технологии и уровня конкуренции для компании целесообразно перейти на следующий этап жизненного цикла – стадию зрелости.

Для эффективного перехода на новую стадию руководству следует сформировать стратегию, которая будет включать в себя конкретные направления деятельности и мероприятия, направленные на достижение поставленной задачи.

Мы предлагаем следующую стратегию концентрированного роста, предусматривающую повышение рынка за счет повышения первичных спросов:

- повышение количества клиентов через привлечение к товару новых пользователей;
- повышение количества покупок среди уже активных пользователей;
- повышение усредненного объема покупки;
- поиск и последующее продвижение новых методик продаж.

Для того, чтобы достигнуть миссии, нужны не только технологии, но и

мотивация персонала.

Теперь нужно выделить стратегические цели развития «Фронтал» при переходе на стратегию концентрированного роста:

- главная цель «Фронтал» заключается в создании и закреплении конкурентных преимуществ;
- вторая цель – создание и закрепление «Фронтал» как конкурента среди всех остальных предприятий-конкурентов;
- третья цель – предоставлять лишь качественные услуги;
- четвертая цель – сформировать и внедрить другие услуги.

Реализация установленной стратегии должна осуществляться действующим отделом маркетинга в компании путем выполнения следующих функций:

- детальное изучение, прогнозирование, а также удовлетворение потребностей своих клиентов;
- изучение, а также прогнозирование и удовлетворение заказчиков;
- изучение и проверка возможного потенциала работников;
- изучение компании, ее возможностей и условий;
- проведение мониторинга для изучения возможностей компании и ее улучшения;
- сокращение трат потребителей, изучение и формирование политики ценообразования;
- изучение конкурентов по всем параметрам и реагирование на любые изменения в их работе;
- изучение и возможное внесение корректировок в своей работе с клиентами;
- содействие улучшению компании и ее развитию.

Рассмотренные этапы реализации маркетинговой стратегии компании должны быть взаимосвязаны (рисунок 3.1).



Рис. 3.1. Взаимосвязь этапов формирования стратегии на предприятии

Источник: составлено автором.

Преимуществом компании «Фронтал» при реализации сформированной стратегии концентрированного роста и достижения поставленных целей является четкая система менеджмента, которая интегрирована в деятельность компании.

Необходимо определить «свою» аудиторию, которой будут интересны предоставляемые услуги. Затем происходит установка интересов – определение, что может заинтересовать выбранную аудиторию. Здесь также формируется портрет клиента, для лучшего понимания его интересов и потребностей.

Также важно систематически проводить аналитические исследования и публиковать маркетинговые исследования рынка, экспертные публикации.

Таким образом, формирование стратегии концентрированного роста в «Фронтал» подразумевает под собой следующие этапы: стратегический анализ, миссия, стратегии, стратегические цели, бизнес-планы, бюджеты. Для реализации представленной стратегии также необходимо учитывать особенности законодательства, а также культурные ценности. Далее в работе стоит определить экономическую эффективность предложенных рекомендаций, а также обосновать методы финансирования. Успешную разработку мероприятий по созданию устойчивых конкурентных преимуществ магазина запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам могут обеспечить только комплекс мер. Магазин должен обеспечивать качественный ассортимент, доступность товаров и высококвалифицированный персонал. Разработка мероприятий по созданию устойчивых конкурентных преимуществ

магазина запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам «ФРОНТАЛ» поможет сохранить лидерство на рынке, привлекать новых клиентов и удерживать старых покупателей, а также строить долгосрочные отношения с клиентами и партнерами.

3.2 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

В пункте 3.1 настоящей работы была рассмотрена стратегия «Фронтал», целью которой является переход компании к стратегии концентрированного роста. Далее следует провести оценку эффективности выбранной стратегии.

Следует отметить, что, на фоне повышения требований к качественным характеристикам продукции, стоит также расширить ее ассортимент. К основным внутренним критериям эффективности стратегии можно отнести также их:

- реальность (характеризует соответствие возможностей компании при переходе на новую стадию развития и цели его деятельности);
- обоснованность (характеризует соответствие между целью стратегии и ресурсами, необходимыми для ее достижения).

К внешним критериям оценки эффективности можно отнести: рациональность; социальная направленность; адаптивность; креативность; конкурентоспособность.

Обобщение внутренних и внешних критериев, а также анализ соотношений между ними позволяет получить объективную оценку эффективности стратегии, выявить ошибки, допущенные при ее разработке и реализации. Например, анализ соотношения социального эффекта и затратности ее достижения характеризует оптимальность затрат на реализацию стратегии. Соотношение между потребностями потребителей и целью смены стадии развития компании отражает рациональность, то есть выбор обоснованных и реальных целей и задач предложенной стратегии. Именно поэтому оптимальность, экономичность, рациональность, адаптивность,

гибкость, производительность и другие показатели эффективности составляют основу формирования и определения результатов реализации стратегии.

Бизнес-план развития «Фронтал» представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Бизнес-план развития «Фронтал», 2022 – 2025 гг., тыс. руб.

Показатели	2022 г. (факт)	Прогнозные значения (дополнительная прибыль)			Прирост
		2023 г.	2024 г.	2025 г.	
Реализация товара, руб.	10559487	11205314	13071424	14428352	3868865
Себестоимость продаж, руб.	4152103	6361594	6404998	5482774	1330671
Чистая прибыль (убыток), руб.	2671428	4843720	6666426	8945578	6274150
Рентабельность продаж, %	0,25	0,43	0,51	0,62	0,37
Оптимизация операционных издержек, %	23,00	20,00	18,00	15,00	-8,00
Доля рынка, %	16,2	18,5	21,1	23,7	7,5

Источник: составлено автором.

Расчет прогнозных значений основан на планируемых объемах увеличения продаж, увеличения доли рынка. Предлагаемая стратегия является реальной для внедрения, т.к. соответствует возможностям компании, а также целям стратегии его развития. «Фронтал» располагает ресурсами для реализации данной стратегии за счет достаточных объемов выручки и социальной эффективности.

Оценка эффективности по отдельным критериям, которые четко разграничены и поэтому эффективность стратегии в различных ее аспектах позволяет получить оценку и ее составляющих элементов (проанализировав влияние внутренних и внешних факторов на ее формирование), и ее обобщенного показателя (проанализировав конечный экономический, социальный, организационные и другие результаты ее применения). Учитывая потребность в создании соответствующего имиджа и повышении стоимости предприятия, при оценке формирования общего эффекта от реализации

стратегии перехода компании с одной стадии на другую разграничения составляющих эффективности приобретает особое значение.

Для анализа рациональности предложенной стратегии перехода стоит составить детализированный прогноз показателей при выходе на рынок продаж запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Прогноз показателей «Фронтал» вследствие реализации предложенной стратегии концентрированного роста, тыс. руб.

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Прогноз продаж,	11205	13071	14428	17776	19635	24792
Количество дополнительного персонала	1	2	5	7	10	10
Затраты на зарплату дополнительного персонала	35	80	250	450	800	850
Затраты на маркетинг	120	500	1500	2000	2500	2500
Прогноз прибыли	2671	6666	8945	10263	13674	14492

Источник: составлено автором.

При формировании прогнозных значений рассматривается увеличение заказов на запасные части к китайским фронтальным погрузчикам за счет расширения рынка, которое обуславливается экспоненциальным ростом вследствие маркетинговой деятельности и расширения аудитории. С увеличением количества заказов на запасные части к китайским фронтальным погрузчикам растет и количество персонала.

На период 2023 – 2028 гг. общая сумма затрат на маркетинг предполагается в сумме 2465 тыс. руб.

Предлагаемая стратегия является рациональной, т.к. соответствует потребностям компании. Стратегия является адаптивной и способна быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Внедрение инновационных технологий в процесс продаж запасных частей к китайским

фронтальным погрузчикам (предложенных нами в 3.2), отображает неординарность подхода и характеризует креативность реализации стратегии концентрированного роста. Вследствие реализации предлагаемой стратегии концентрированного роста у компании увеличится уровень имеющихся преимуществ.

Стоит отдельно рассмотреть прогнозные значения объемов выручки на новом рынке (рисунок 3.2)

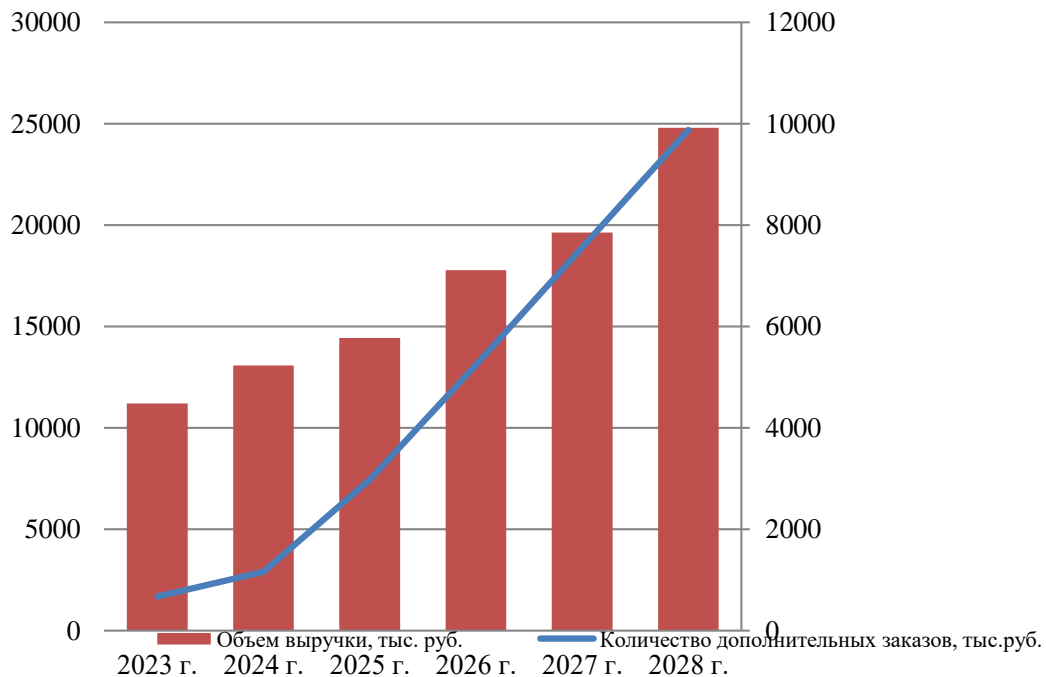


Рис. 3.2. Спрогнозированное количество заказов и спрогнозированные объемы выручки фирмы «Фронтал» на 2023 – 2028 гг, тыс. руб.(правая ось)

Источник: составлено автором.

Объем выручки прямо пропорционально зависит от количества заказов и возрастает экспоненциально. Это обусловлено тем, что скорость роста показателей также пропорциональны их значению.

Далее стоит также рассмотреть проблемы, с которыми может столкнуться компания в процессе реализации стратегии. К наиболее распространенным проблемам реализации стратегии можно отнести:

- непредсказуемые факторы внешней среды;
- низкую координацию действий между различными структурными

подразделениями предприятия;

- определение времени, необходимого для реализации стратегии и снижения со временем внимания к реализации стратегии;
- расхождение имеющейся квалификации персонала с необходимой компетенцией для реализации стратегии;
- неэффективность работы имеющихся информационных систем мониторинга реализации стратегий.

Основные проблемные моменты по реализации стратегий можно преодолеть следующим образом:

- адаптировать систему управления и организационную структуру предприятия, распределив зоны ответственности за достижение целей и принятия решений и нормализовав бизнес-процессы;
- определить показатели мониторинга реализации стратегии и систем их контроля, обеспечивающие координацию действий различных подразделений;
- скорректировать распределение ресурсов между подразделениями предприятия в соответствии с целями стратегии;
- внедрить стратегию.

Таким образом, реализация стратегии концентрированного роста в «Фронтал» «расширение первичного спроса» обусловлена необходимостью роста компании. Внедрение инновационных технологий в процесс продаж запасных частей к китайским фронтальным погрузчикам, а также управления предприятием, отображает неординарность подхода и характеризует креативность реализации стратегии концентрированного роста. Вследствие реализации предлагаемой стратегии концентрированного роста у «Фронтал» увеличится уровень имеющихся преимуществ. К 2028 г. планируется увеличение заказов и выручки на рынке на 174000 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под конкурентными преимуществами следует понимать систему, которая обладает определённой эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами. Особое значение имеют устойчивые конкурентные преимущества, представляющие собой уникальную ценность, созданную посредством исключительной стратегии и способную приносить выгоду компании на протяжении длительного промежутка времени.

Необходимо отразить и ряд условий, которым должны соответствовать конкурентные преимущества фирмы, а именно: приносить ощутимую выгоду потребителям; выделяться на фоне конкурентов; быть устойчивыми в условиях изменения рынка; сохранять свою актуальность в долгосрочной перспективе; повышать прибыльность компании. Формирование, использование и сохранение конкурентных преимуществ компании осуществляется во многом за счёт стратегического конкурентного анализа. Объектом стратегического конкурентного анализа является компания, а предметом — её производственная и коммерческая деятельность, система социально-трудовых и общественно-политических отношений. В роли субъекта выступают собственники и управленческий персонал фирмы.

Бренд «Фронтал» уникален на рынке Тюмени за счет отражения в названии компании ассоциации с фронтальным погрузчиком. За счет, данного эффекта, название компании остается в голове потребителя на долгое время и приходит на ум при потребности в запасных частях. А также такой ассортимент запасных частей на рынке города не представлен, ведь в магазине «Фронтал» можно приобрести все, от мелочей до крупных агрегатов.

«Фронтал» - это пока что один филиал в городе Тюмени, однако в планах расширение по многим городам страны, ведь розничных магазинов с таким обилием запасных частей по стране единицы, а дорожно-строительная техника

для которой и предназначены запчасти, представленные в магазине, является самой распространенной в строительной отрасли.

Базируется бренд на четком и ярком фирменном стиле, который прослеживается на сайте компании, на логотипе, вывесках и в точке продаж. Стиль представлен фирменными желтым и черным цветом дорожно-строительной техники, для которой и предназначаются запасные части. Сам фирменный стиль вызывает достаточно положительные эмоции у потребителей, ведь вызывает прямую ассоциацию с погрузчиками.

Организация занимается реализацией запасных частей для китайских фронтальных погрузчиков, как из наличия, так и под заказ. Свою деятельность фирма начала в 2017 году, за это время были увеличены складские запасы не менее чем в 4 раза, обслужено несколько тысяч клиентов, большинство из которых являются постоянными клиентами. Организация реализует товар как в розницу, так и оптом, клиентами являются как частные владельцы спецтехники, так и крупные дорожно-строительные компании, а также другие торгующие организации.

Основные идеи продвижения:

- 1) продвижение через «сарафанное радио»;
- 2) рассылки;
- 3) продвижения через социальные сети;
- 4) продвижение на торговых площадках.

Основное рекламное сообщение (слоган):

«ФРОНТАЛ» рекламирует и подкупает клиента обилием запасных частей и грамотным их подбором, а также консультацией по сопутствующим вопросам, что и подчеркивается в рекламных сообщениях.

Фирменной палитрой бренда является сочетание цветов: черный и желтый. Для оформления макетов используются фирменные шрифты, текст располагается строго горизонтально или вертикально, без наклонов. Используется современный, выдержанный и минималистичный стиль.

Основными методами и инструментами распространения рекламы услуг

фирмы по прокату автомобилей могут быть:

- реклама через информационные ресурсы, как сетевые, так и печатные, связанные с бизнесом. Такими информационными ресурсами могут быть бизнес-журналы, деловые издания;

- создание своего собственного сайта, который является хорошим каналом продаж;

- реклама через социальные сети, а также сетевые ресурсы прямой рассылки типа Яндекс.Директ:

- размещение брошюр и визиток в станциях ремонта и обслуживания дорожно-строительной техники;

Также неплохим рекламным ходом будет участие компании в выставке дорожно-строительной техники, где кроме непосредственной рекламы, фирма может в то же время получить своих прямых клиентов.

В разделе 3 настоящей работы были разработаны рекомендации по стратегии концентрированного роста «Фронтал». Предложенная нами стратегия включает в себя следующие этапы: стратегический анализ, стратегии, стратегические цели, бизнес-планы. Для реализации представленной стратегии также необходимо учитывать особенности законодательства, а также культурные ценности. Вследствие реализации предлагаемой стратегии у «Фронтал» увеличится уровень имеющихся преимуществ. К 2028 г. планируется увеличение выручки на 174000 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алтухова Л.А., Семко И.А. Формирование конкурентного преимущества организации путем совершенствования социально-психологических методов управления персоналом // Вестник НИЦ МИСИ: актуальные вопросы современной науки. 2018. № 10. С. 82-86.
2. Аникеева О.П. Социальная ответственность и формирование конкурентных преимуществ организации // Экономика. Бизнес. Банки. 2022. № 1 (63). С. 38-53.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л.И. Евенко; пер. с англ. – М.: Экономика. 2017. – 519 с.
4. Ахмиева Г.Р., Даутхаджиева М.Х., Саракаева З.Х. Конкурентные преимущества организации: понятие, виды, формирование // Kant. 2020. № 1 (34). С. 30-33.
5. Бабанов А.Б. Современное понимание и значение конкурентоспособности предприятия / А. Б. Бабанов, Р. Х. Шаваев// Молодой ученый. — 2022. — № 1 (396). — С. 75-79.
6. Банникова Н.В., Костюченко Т.Н., Вайцеховская С.С., Грачева Д.О., Черемных М.Б. Теоретические и практические особенности формирования конкурентных преимуществ организаций в сфере услуг // Ставрополь, 2021.
7. Белькова, А. Д. Управление конкурентоспособностью строительной продукции / А. Д. Белькова // Молодой ученый. — 2019. — № 45 (283). — С. 273-275.
8. Беляева, Д. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / Д. А. Беляева // Молодой ученый. — 2020. — № 5 (295). — С. 102-104.
9. Беседин А.Л. Совершенствование методологии разработки стратегии инновационного реформирования предприятий и организаций с целью формирования устойчивых конкурентных преимуществ // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. 2018. Т. 6. № 2. С. 2-19.

10. Васин С.М., Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Сальникова О.В. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ современных организаций // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2019. № 3 (51). С. 217-225.
11. Вишневская Н.Г., Нафиков И.А. Механизм формирования конкурентных преимуществ организации // Вектор экономики. 2019. № 1 (31). С. 106.
12. Гритчина И.С. Российская практика формирования имиджа как фактора конкурентного преимущества организации // В сборнике: Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Материалы научной конференции студентов и магистрантов. Сборник научных статей. Под редакцией О.Ю. Челноковой. 2019. С. 44-45.
13. Данилова В. Ю. Конкурентоспособность строительной организации // Молодой ученый. 2018. № 44. С. 67–70.
14. Жердева, С. Ю. Оценка эффективности управления конкурентоспособностью исследуемой организации в условиях волатильности / С. Ю. Жердева // Молодой ученый. — 2018. — № 22 (208). — С. 403-407.
15. Забелин Б. Ф., Конников Е. А., Погребова О. А. Природа сопротивлений персонала в свете неизбежности изменений на предприятии // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3–1 (80–1). С. 901–904.
16. Занозин О.В. Формирование конкурентных преимуществ услуг организации как фактор роста прибыли//Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 3. С. 208-213.
17. Ильясова М.К., Арипова Л.Ю. Формирование стратегических конкурентных преимуществ организации // В сборнике: научные вызовы устойчивого социально-экономического развития России. Сборник научных трудов по результатам Всероссийской национальной научно-практической конференции. отв. ред. В.И. Тарасов. 2019. С. 112-114.
18. Кащева Е.В., Кобелева А.А. Проектирование мероприятий по

формированию конкурентных преимуществ организации // В сборнике: Современное гуманитарное знание о проблемах социального развития. материалы Всероссийской конференции. Ставрополь, 2021. С. 194-198.

19. Кондратенко А.А. HRM-система как инструмент формирования конкурентных преимуществ организации // В сборнике: Современные тенденции развития социально-экономических систем. Материалы международной научно-практической конференции. 2018. С. 661-663.

20. Кудинов Р.А. Принципы формирования конкурентного преимущества организации // Учет и статистика. 2022. № 2 (66). С. 31-37.

21. Кузьмин А. А. Повышение конкурентоспособности строительной организации // Инновационная наука. 2018. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-konkurentosposobnosti-stroitelnoy-organizatsii>

22. Легкоступ Е.С., Кирпичёва А.О., Мартынович В.И. Формирование конкурентных преимуществ организации // В сборнике: Проблемы развития современного общества. сборник научных статей 6-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. курск, 2021. С. 223-226.

23. Луценко А.В. Формирование конкурентных преимуществ в организации // В сборнике: Проблемы эффективного использования научного потенциала общества. сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 94-96.

24. Мельникова, Т. Ф. Конкурентоспособность предприятия: основные методы обоснования экономической сущности / Т. Ф. Мельникова, В. С. Куприянова, С. Я. Денисюк // Молодой ученый. — 2017. — № 15 (149). — С. 431-435.

25. Папанова С. Ю., Кравченко Е. Ю., Болотова И. С. Репутация как фактор повышения конкурентоспособности современной организации в условиях интеграции в цифровую экономику // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019. № 2 (75). С. 160–169.

26. Паскаль Д.А., Рассказова О.А. Влияние управления персоналом на

формирование конкурентных преимуществ организации // В сборнике: Неделя науки СПбПУ. Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. В 3-х частях. 2019. С. 421-424.

27. Петров Р.А., Леднев М.В. Механизм формирования конкурентных преимуществ торговой организации // Финансовый бизнес. 2022. № 2 (224). С. 144-149.

28. Пехтерева В.В., Миронова А.О. Формирование конкурентных преимуществ организации путем использования маркетинговых инструментов // Вести Автомобильно-дорожного института. 2019. № 2 (29). С. 82-95.

29. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2016. – 896 с.

30. Рудой, Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия / Е. В. Рудой // Молодой ученый. — 2017. — № 19 (153). — С. 152-154.

31. Салтыков Н. А. Внедрение клиентоориентированных решений в рамках управления конкурентоспособности бизнеса // Интеграция наук. 2019. № 1 (24). С. 170–172.

32. Саенко И.И. Формирование конкурентных преимуществ как фактор повышения экономической безопасности организации // Управленческий учет. 2021. № 8-1. С. 61-73.

33. Селиверстов А. С., Митрофанов Д. Е., Буцкая А. А., Евстратов А. Д., Николаева К. А. Конкуренция на экономических рынках // Молодой ученый. — 2017. — № 6. — С. 291–293.

34. Сидова С.А. К вопросу о повышении конкурентоспособности промышленных предприятий / С.А. Сидова // ХГУ имени ак.Б.Гафурова. – 2018. – С. 163-167

35. Спиридонов А.М., Джамалдинова М.Д. Факторы формирования конкурентных преимуществ организации // В сборнике: Лесной комплекс сегодня. Экономика. Взгляд молодых исследователей 2017. материалы

международной научно-практической конференции. Мытищинский филиал МГТУ им. Н.Э. Баумана; Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. Москва, 2017. С. 81-84.

36. Старовойтов М.К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: монография / М.К. Старовойтов, Б.Ф. Фомин. – М.: Высшая школа, 2019. – 294 с.

37. Строилова, Ю. А. Факторы повышения конкурентоспособности фирмы / Ю. А. Строилова // Молодой ученый. — 2021. — № 4 (346). — С. 210-213.

38. Тимохин Р.В., Султанов Р.А. Теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организации // Экономика и предпринимательство. 2021. № 6 (131). С. 678-681.

39. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации / мл. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 258 с.

40. Устимкин О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А, Устимен // Форум молодых ученых. – 2019. — №1 (29). – С. 7-10

41. Хачатурян М.В. Роль системы управление рисками в формировании конкурентных преимуществ организации в современных условиях // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 4. С. 379-383.

42. Храмова А.В. Формирование конкурентных преимуществ организации foodtech индустрии средствами ребрендинга // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3 (87). С. 53-66.

43. Черепанов А.В. Человеческий фактор в формировании конкурентных преимуществ современной организации // В сборнике: Актуальные проблемы агропромышленного комплекса. сборник трудов научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов Новосибирского ГАУ. Новосибирский государственный аграрный университет. 2017. С. 345-347.

44. Черненко С.С. Принципы организации внутреннего контроля на коммерческих предприятиях / С.С. Черненко // Финансы коммерческих организаций: учет, контроль, анализ. – 2017. — №18. – С. 67-68
45. Чиркова Ю.Р. Формирование и продвижение имиджа организации как конкурентное преимущество компании // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2019. № 4 (19). С. 12-17.
46. Чичиренко М.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М.А. Чичиренко // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 59.
47. Цупрун, В. С. Понятие и влияние конкуренции и конкурентоспособности в условиях рыночной экономики / В. С. Цупрун // Молодой ученый. — 2020. — № 18 (308). — С. 171-173.
48. Шалыганова, Е. С. Сущность конкурентоспособности компании и стратегии ее повышения / Е. С. Шалыганова, М. А. Иванова, С. Г. Васи // Молодой ученый. — 2020. — № 45 (335). — С. 349-350.
49. Шафоростова, Н. И. Формирование условий для развития конкуренции в российской предпринимательской среде / Н.И. Шафоростова // Исследования молодых ученых : материалы XVI Междунар. науч. конф. (г. Казань, январь 2021 г.). — Казань : Молодой ученый, 2021. — С. 14-16.
50. Шашарина А.В., Романович В.К. Использование инструментов маркетинга для формирования конкурентных преимуществ повышения конкурентоспособности организации // OpenScience. 2021. Т. 3. № 3. С. 35-39.
51. Шуваев М. А. Особенности строительной продукции как товара и их влияние на оценку конкурентоспособности строительного предприятия // Вестник СГТУ. 2017. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stroitelnoy-produktsii-kak-tovara-i-ih-vliyanie-na-otsenku-konkurentosposobnosti-stroitel'nogo-predpriyatiya>
52. Более половины рынка занял Китай. ID-Marketing — об импорте спецтехники в 2014–2022 годах // Журнал Землеройная техника от 03.06.2022 С. 1-10.