Санкт-Петербургский государственный университет

**ФЕДОРЕНКО Игорь Олегович**

**Выпускная квалификационная работа**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Уровень образования:

Направление подготовки: *38.03.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Менеджмент организаций»

Научный руководитель:

Профессор, д. э. н.

КУЗНЕЦОВ Юрий Викторович

Рецензент:

Профессор, д. э. н.

КОРОСТЫШЕВСКАЯ Елена Михайловна

Санкт-Петербург

2020

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc39774745)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ 6](#_Toc39774746)

[1.1 Понятие и сущность стратегического управления 6](#_Toc39774747)

[1.2 Ключевые этапы формирования стратегии 13](#_Toc39774809)

[1.3 Роль стратегического управления в развитии организации 18](#_Toc39774810)

[ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 23](#_Toc39774811)

[2.1 Факторы и источники конкурентных преимуществ предприятия 23](#_Toc39774812)

[2.2 Управление конкурентными преимуществами предприятия: стратегический подход 34](#_Toc39774813)

[2.3 Анализ конкурентных позиций предприятия: методы 42](#_Toc39774814)

[ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ АО АЛЬФА-СТРАХОВАНИЕ 48](#_Toc39774815)

[3.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Альфа-Страхование» 48](#_Toc39774816)

[3.2 Стратегический анализ и анализ конкурентных преимуществ АО Альфа-Страхование 51](#_Toc39774817)

[3.3 Рекомендации по совершенствованию стратегического управления конкурентными преимуществами ООО «Альфа-Страхование» 60](#_Toc39774818)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 66](#_Toc39774819)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 68](#_Toc39774820)

ВВЕДЕНИЕ

В текущих условиях все рыночные субъекты, независимо от отраслевой принадлежности и специфики хозяйствования, сталкиваются с трудной задачей управления – успех в борьбе с конкурентами и обеспечение конкурентных преимуществ долгосрочного характера в рамках высокой динамики рыночного развития. В такой сложной и изменчивой ситуации на рынке интуитивный менеджмент, опирающийся на накопленный опыт управления не даёт возможности обеспечить должного уровня эффективности хозяйствования. В связи с этим всё большее число управленцев понимает и признаёт значимость интеграции более обоснованного подхода к управлению.

Победа в конкурентной борьбе, являющаяся закономерным итогом постоянной, а не разовой работы по реализации взвешенных и обоснованных решений, относится к ключевым стратегическим целям любой компании. Эта победа достигается за счет обеспечения конкурентоспособности, как самой компании, так и ее товаров и услуг.

В Российской Федерации наших дней наблюдается существенное повышение уровня конкуренции, что обусловливает постоянное для менеджмента организаций состояние поиска новых оригинальных идей, отвечающих современным рыночным условиям, а также непрерывную разработку рычагов повышения конкурентоспособности компании и ее продукции и инструментария, сообразного условиям конкуренции на определенном рынке.

Конкурентная среда характеризуется естественным для нее соревновательным состоянием, при котором неизбежно сталкиваются интересы компаний-товаропроизводителей, желающих максимизировать свою прибыль. Являясь основополагающей рыночной характеристикой, конкурентоспособность значительным образом воздействует на хозяйственную деятельность организации, предопределяя ее стремление к превосходству над компаниями-конкурентами, которое обеспечит им конкурентоспособность.

Реалии современного рынка характеризуются ужесточением конкуренции во всех сферах экономической деятельности, что обуславливает актуальность научных исследований и практической разработки концепций и методологий, способствующих созданию конкурентных преимуществ компании. Эффективность хозяйственной деятельности и возможность осуществления контроля рыночной ситуации остается за организациями, планомерно работающими в направлении формирования своих конкурентных преимуществ и подготовки предложений по наиболее эффективным системам управления, отвечающих намеченным целям предприятия, при существенном использовании ресурсов компании. Вследствие чего можно сделать вывод об актуальности темы, выбранной для написания квалификационной работы.

Цель выпускной квалификационной работы – выявление особенностей и направлений стратегического управления конкурентными преимуществами в современных условиях.

Для достижения поставленной цели, был определен ряд задач:

1. Установить сущность современного этапа внутрифирменного управления – стратегического управления.
2. Определить роль стратегического управления в развитии современного предприятия.
3. Выявить факторы и источники конкурентных преимуществ современных предприятий.
4. Установить методы анализа конкурентных позиций предприятий: проанализировать их преимущества и недостатки.
5. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Альфа-Страхование» и провести стратегический анализ компании.
6. Разработать рекомендации по совершенствованию стратегического управления конкурентными преимуществами ООО «Альфастрахование».

Объект исследования – стратегическое управление на современных предприятиях.

Предмет исследования – стратегическое управление конкурентными преимуществами современных предприятий.

Теоретической базой исследования выступают труды отечественных авторов, внесших вклад в развитие теории стратегического менеджмента: Маленков Ю.А., Фатхутдинов Р.А., Бунтовский С.Ю., Изварина Н.Ю., Миллер Н.А., а также зарубежных классиков Томпсона А.А., А.Дж. Стрикленда, М. Портера, И. Ансоффа и других. Кроме того, теоретической базой являются исследования, посвященные формированию и развитию конкурентоспособности предприятий, например, таких авторов как Агапова М.А., Аренков И.А., Егорова Л.С., Жукова М.А., Зенина Э.Е. Коршунова Г.В., Мансуров Р.Е., Спиридонова Г.В. и другие.

Методологической основой работы послужили положения экономической теории, теорий менеджмента, стратегического управления и конкуренции. Основными методологическими подходами исследования являются ситуационный, системный и аналитический подходы.

При обосновании и разработке положений ВКР автор применял следующие методы: экспертную оценку, наблюдение, сравнение, синтез, анализ отечественной и зарубежной литературы, измерение, индукция, классификация, систематизирование и некоторые другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, каждая из которых включает три параграфа. Кроме того, ВКР содержит введение, заключение и список использованных источников.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам стратегического управления и его актуальности в современных условиях.

Вторая глава носит аналитический характер – выявлены источники и факторы конкурентных преимуществ, методы оценки конкурентной позиции компании, а также способы повышения конкурентоспособности.

В третьей главе на основе стратегического анализа ООО «Альфа-Страхование» автор формирует рекомендации по совершенствованию стратегического управления конкурентными преимуществами компании, некоторые из которых могут быть использованы как рекомендации для страховой отрасли в целом.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие и сущность стратегического управления

Первые упоминания понятия «стратегическое управление» относятся к концу 60-х - началу 70-х годов прошлого века, когда он использовался для обозначения различий управления высшего уровня и текущего производственного управления. [[1]](#footnote-1) Потребность разграничения этих понятий была обусловлена существенными изменениями, произошедшими в сфере экономики и бизнес-среде. Именно понимание того, что основное внимание руководства организации должно быть сосредоточено на ее внешнем окружении, дабы иметь возможность своевременного реагирования и принятия мер для минимизации последствий, происходящих изменений, стало основой для осуществления перехода к стратегическому управлению от традиционного оперативного управления.

Выявление методов нивелирования барьеров системы планирования долгосрочного характера стал импульсом формирования более актуального метода – стратегического планирования. При таком планировании первоочерёдным становится анализ внутренних возможностей организации, а также её конкурентов, после чего производится выявление вариантов использования рыночной ситуации с учётом специфики её хозяйственной деятельности. С помощью данного метода реализуется повышение реакции организации на рыночные изменения, а также на смену поведенческих характеристик конкурентов. При этом в конце 20-го века множество крупных компаний в различных странах внедрило инструменты стратегического менеджмента, заместив стратегическое планирование.[[2]](#footnote-2)

Называя этап, который был предыдущей ступенью до стратегического менеджмента, следует проанализировать ключевые этапы становления концепций внутреннего управления компанией.

Таблица 1 – Развитие внутрифирменного управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Период | Описание |
| 1. Краткосрочное планирование
 | 1960-ые гг. | Составление финансовых планов, калькуляция затрат, планирование краткосрочного характера, формирование бюджетов на небольшом горизонте планирования. |
| 1. Долгосрочное планирование
 | 1970-ые гг. | Планирование и бюджетирование на несколько лет, бюджетный контроль, выявление причин отклонений, экстраполяция полученных результатов. |
| 1. Стратегическое планирование
 | 1980-ые гг. | Формирование целей, анализ конкурентного окружения, проведение оценки альтернативных решений, анализ динамики изменений и трендов. |
| 1. Стратегический менеджмент или управление
 | 1990-ые гг. | Ключевые черты: миссия компании, выявление факторов внешнего окружения, установление сильных и слабых сторон деятельности компании, построение стратегических альтернатив, выявление рисков, формирование систем стратегического характера, определение наиболее подходящей организационной структуры, системы мотивации персонала, стратегии подбора сотрудников, формирование имиджа компании, определение корпоративной структуры, выявление дополнительных точек роста. |
| 1. Стратегическое управление конкурентоспособностью
 | 2000 гг - н.в. | На сегодняшний день реализуется корректировка объекта управления стратегического характера. Эффективные менеджеры фокусируют свои действия не на организацию в комплексе, а на экономические аспекты и уникальные черты субъекта управления, их совершенствование диктует положение организации рынке (т. е. на конкурентные преимущества). |

*Составлено на основе:* *Турсин Ю.Д, Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: учебное пособие, Москва, изд: ИНФРА-М, 2003 С.11-1*

Следовательно, по сути своей переход к стратегическому управлению от оперативного предполагает в первую очередь переключение фокуса внимания высшего менеджмента на среду, окружающую организацию, с тем, чтобы обеспечить организации возможность быстро адаптироваться к происходящим извне изменениям. Основными факторами, способствующими актуальности стратегического управления, явились:

1. Активный рост количества, задач, стоящих перед организацией вследствие как внутренних, так и внешних изменений, пришедшихся на вторую половину ХХ века. Часть задач для бизнеса не имели практики решения на основании опыта прежних лет, являясь принципиально новыми по своей сути.[[3]](#footnote-3)
2. Усиление проблем управления в связи со значительным расширением географических границ для функционирования национальных экономик и мультизадачностью управления.
3. Значительное повышение роль высшего звена руководства наряду с моральным устареванием комплекса их знаний, навыков и компетенций, полученных в первой половине ХХ века.
4. Упрочение нестабильность и неопределенности окружающей среды влекли за собой возможность внезапных перемен, носящих стратегический характер.[[4]](#footnote-4)

Ключевые различия между основными параметрами стратегического и оперативного управления представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение стратегического и оперативного управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Оперативное управление | Стратегическое управление |
| Миссия, как основная цель ее существования | Целью реализации произведенных предприятием товаров и услуг является получение дохода в денежном выражении | Обеспечение выживания и успешности компании в долгосрочной перспективе при ее активном взаимодействии с окружающим миром, достижение среднесрочных и долгосрочных целей, обозначенных менеджментом организации |
| Основной объект фокусирования руководства компании | Внутренние бизнес-процессы организации, поиск возможностей наиболее оптимального использования ресурсов компании | Непрерывный мониторинг изменений во внешнем окружении организации с тем, чтобы адаптироваться к новым условиям функционирования компании, выявление новых конкурентных преимуществ и перспектив организации  |
| Учет временного фактора | Направленность на краткосрочную и среднесрочную перспективу | Направленность на долгосрочную перспективу |
| Основа для формирования управленческой системы | Организационная структура с четким разграничением функционала, разнообразные методологии, технологии и техника | Человеческий капитал, информационные системы, обеспечивающие организацию актуальными данными и рынок |
| Концепция управления персоналом организации | Персонал организации воспринимается, как ее ресурс, способствующий обеспечению выполнения определенных трудовых функций и работ | Персонал компании является ее основной ценностью, основой успеха, источником благополучия, главной перспективой развития |
| Признаки эффективной управленческой системы | Оптимальное использование потенциала производства, способствующее обеспечению прибыльности организации  | Скорость и четкость адаптации компании к новым рыночным потребностям и запросом, модернизация компании в соответствии с вызовами внешнего окружения |

*Составлено на основе: Попова И.В. Роль стратегического управления предприятия в современных условиях рыночной экономики // Символ науки. 2016. №9-1.*

Бизнес не существует изолированно. Они существуют как один из элементов сложной ситуации, состоящей из социальной, политической, экономической и конкурентной среды. Стратегия фирмы - это комплексный план достижения своих целей перед лицом этих условий.[[5]](#footnote-5) Стратегия определяет, как фирма достигнет долгосрочного успеха. Определение стратегии является критически важным решением для руководства, так как оно предполагает значительные затраты ресурсов, а после того, как оно было инициировано, очень трудно и дорого менять его.

Стратегическое управление - это особый курс действий, направленный на достижение корпоративной цели. Данная концепция имеет две основные цели:

* получить конкурентное преимущество, с целью превзойти конкурентов, добиться доминирования на рынке;
* выступать в качестве руководства для организации, чтобы помочь пережить изменения в бизнес-среде.

Здесь под изменениями понимаются изменения во внутренней среде, то есть внутри организации, внесенные менеджерами, такие как изменения в бизнес-политике, процедурах и т.д., а также изменения во внешней среде, такие как изменения в правительственных правилах, которые могут повлиять на бизнес, перемещение конкурентов, изменение вкусов и предпочтений клиентов и т.д.

Термин стратегическое управление имеет большое число разнообразных толкований, встречающихся в научной литературе. Наиболее распространенной трактовкой этого понятия является его определение в качестве процесса управления, включающего в себя разработку и дальнейшую реализацию стратегических планов, обеспечивающих повышение конкурентоспособности организации в рамках внешней среды, что способствует выполнению ее текущих задач и достижению стратегических целей. Процесс стратегического управления определяет цели и задачи предприятия, создает план действий, чтобы предприятие могло их достичь, а затем следует плану.

Существует большое число концепций и теорий, предлагающих к использованию свои модели стратегического управления. К числу самых популярных моделей можно отнести модель Томпсона.

Несмотря на то, что модель хорошо детализирована и рассматривает все необходимые этапы стратегического управления, на схеме, представленной на Рисунке 2, четко видны слабые стороны, затрудняющие ее интерпретацию: отсутствие возможности выявления «входа» и «выхода», а также алгоритма, описывающего точную последовательность этапов управления.

Стратегический выбор

Стратегический анализ

Мониторинг и оценка

Реализация стратегии

Ценность компании

Цели

Внутренний аудит

Анализ прогресса

Внешний аудит

Поиск альтернатив

Оценка

Выбор

Структура

Функции

Люди и системы

Рисунок 1. Модель стратегического управления Томпсона

*Источник: Томпсон А. А. и др. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – Юнити-Дана, 2012.*

Стратегическое управление также можно представить в виде процесса конкретизации целей организации, разработки политики и планирования для достижения целей, а затем выделения ресурсов для реализации планов. Процесс можно представить в виде семи этапов, которым должен следовать менеджер:

1. Определение текущей миссии, целей и стратегии организации. Заявление о миссии становится идентификацией организации, а установление целей, ориентированных на стратегию, связано с установлением долгосрочных целей организации для реализации ее видения и миссии.
2. Анализ окружающей среды: это процесс мониторинга организационной среды, осуществляющийся с целью идентификации поведения конкурентов, с тем чтобы провести анализ соответствия запланированных организацией направлений развития и достижения стратегических целей. Подобный анализ может быть проведен с применением анализа пяти сил Портера, то может быть осуществлено с помощью пяти сил Портера, позволяющего оценить силу ведения переговоров со стороны поставщиков и клиентов компании, угрозу прихода новых компаний-конкурентов и появления товаров-заменителей наряду с существующим уровнем конкуренции.
3. Анализ ресурсов организации. Анализируя ресурсы организации, фирма может составить наглядное представление об имеющихся возможностях и потенциале развития, позволяющих определиться со своим конкурентным преимуществом, являющимся ценностью компании, способствующей появлению возможностей, ресурсов и полезных навыков.
4. Выявление возможностей и угроз, а также выявление сильных и слабых сторон организации.
5. Разработка стратегии. Это процесс определения надлежащих направлений действий для достижения целей организации. Он следует за процессом принятия решений.
6. Реализация стратегии. Осуществление стратегии связано с претворением сформулированной стратегии в жизнь. Это материализация или осуществление стратегии посредством развертывания необходимых ресурсов и приведения организационной структуры, систем (например, систем вознаграждения, систем поддержки) и процессов в соответствие с выбранной стратегией.
7. Последний элемент процесса стратегического управления - стратегическая оценка и контроль - направлен на установление стандартов эффективности, мониторинг прогресса в осуществлении стратегии и инициирование корректирующих корректировок стратегии.

Изобразим процесс графически, укрупнив этапы – рисунок 2.

Стратегический контроль

Рисунок 2. Процесс стратегического управления

*Составлено на основе: Резникова О. С. Проблемы стратегического управления //Взаимодействие науки и общества: проблемы – 2015. – С. 62.*

Процесс стратегического управления инициируется для того, чтобы дать возможность топ-менеджерам организации принимать те решения, которые влияют на долгосрочную прибыльность и устойчивость организаций.[[6]](#footnote-6)

Представленные этапы отражают три крупных элемента стратегического управления: стратегический анализ, стратегический выбор и реализацию стратегии.

Стратегический анализ связан с анализом отрасли, в которой организация осуществляет свою деятельность, и анализом как внешних, так и внутренних факторов окружающей среды.

Среди специфических особенностей стратегического управления, определяющих его сущность, стоит выделить:

* стратегическое управление предполагает принятие решений о будущем. Будущее неопределенно. Менеджер не может быть уверен в будущем. Поэтому стратегическое управление предполагает высокую степень неопределенности.
* у менеджеров в разных отделах организации разные приоритеты. Они должны прийти к соглашению, чтобы обеспечить интегрированный подход. Стратегическое управление нуждается в интегрированном подходе, которого трудно достичь.
* стратегическое управление подразумевает серьезные многогранные изменения в организации. Оно учитывает изменения в организационной культуре, руководство, организационная структура, система вознаграждения и т.д. Все это усложняет стратегическое управление.

В качестве ключевых принципов стратегического управления определяют:

1. целеполагание и определение стратегий развития компаний, базирующиеся на осознанном и взвешенном подходе. В связи с тем, что процесс разработки стратегии развития компании является сложным и полным разнообразных противоречий и проблем, организации следует уделить особое внимание решению этих трудностей с тем, чтобы подготовить и принять эффективные решения, касающиеся вопросов определения и производства новой продукции, концепции продвижения товаров и услуг, проектирования и выбора современных технологий, лежащих в основе выявления рыночных возможностей компании;
2. поиск новых видов деятельности, осуществляющийся на постоянной основе и проводимый с целью повышения конкурентоспособности компании;
3. поддержка необходимого уровня соответствия компании окружающей среде, которая находится в постоянном взаимодействии с различными ее подсистемами и их составляющими. С помощью этого конкретного соотнесения определенных составляющих системы появляется возможность выявления оптимальных условий ведения хозяйственной деятельности и развития субъекта;
4. индивидуализация стратегии компании предполагает выбор определенной стратегии на основании анализа уникальных особенностей организации, определяющихся ее укладом и традиционным положением дел в аспектах материально-технической базы, кадрового состава, организационной структуры и корпоративной культуры;
5. точное разграничение целей и задач оперативного и стратегического управления на организационном уровне. [[7]](#footnote-7)

Подводя итог, термин «стратегическое управление» используется для обозначения отрасли управления, которая занимается разработкой стратегического видения, постановкой целей, формулированием и внедрением стратегий и внедрением корректирующих мер для отклонений (если таковые имеются) для достижения стратегических целей организации.

Стратегическое управление считается высшим уровнем управленческой деятельности, которую осуществляет высшее руководство организации, а также исполнительная команда. Стратегическое управление - это совокупность действий и решений, которые приводят к формулированию и реализации подходов, направленных на достижение целей организации. Это непрерывный процесс, который обычно связан с попыткой обеспечить соответствие организации меняющимся условиям таким образом, чтобы это было выгодно.

1.2 Ключевые этапы формирования стратегии

Стратегическое управление - это процесс принятия решений и планирования, который приводит к разработке эффективной стратегии, способствующей достижению организационных целей.

Понятие «стратегия» впервые появилось в терминологии военного администрирования, при этом под стратегией преимущественно понимали «развертывание» войск, предполагающее маневрирование войсками на позиции до вступления в бой стороны противника. Применительно к предпринимательской сфере вместо понятия воска нами должен быть использован термин «ресурсы», так как именно они служат основой достижения предпринимателями достижения целей бизнеса.

Стратегия рассматривается как долгосрочный план, в котором стратегические преимущества организации соотносятся с проблемами окружающей среды. Она предполагает определение долгосрочных целей организации и принятие курса действий. Она также предполагает выделение ресурсов, необходимых для достижения целей. При таком определении цели рассматриваются как часть формулирования стратегии.

При разработке современной стратегии управления организацией в ней предусматривают развитие таких функций предприятия, как персонал, снабжение, научные исследования, технические разработки, производство, маркетинг и финансы. При стратегическом подходе все бизнес-процессы, управленческие решения и действия, направленные на достижение конкурентоспособности компании, представляют собой единую систему с определенными подходами и действиями, отраженными в существующей стратегии компании.

Стратегия компании может быть охарактеризована как система менеджерских решений организационного характера, нацеленных на реализацию миссии организации и её целей, которые сопряжены с её совершенствованием с учётом сложившейся ситуации на рынке. В таком случае стратегия даёт возможность сосредоточиться на наиболее значимым, не зацикливая внимание на второстепенных моментах.

В большинстве случаев организация разрабатывает несколько стратегий, потому что в процессе их формирования принимаются во внимание различные сценарии, включая наиболее неожиданные. Ключевой выступает генеральная стратегия, содержащая в себе способы реализации миссии организации. В то же время формируются и стратегии более специфического характера, например, стратегия финансовой несостоятельности и т. д. При этом для реализации более узконаправленных целей организации, встающих перед её функциональными подразделениями, формируются частные функциональные стратегии.

Стратегии организации можно условно поделить на 2 разновидности:

* стратегии функционирования;
* стратегии развития.[[8]](#footnote-8)

Важно заметить, что стратегии функционирования прямо зависят от действий организации в рыночных условиях. Ключевыми видами стратегий функционирования являются:

* стратегия маркетинга;
* финансовая стратегия;
* стратегия производства;
* экологическая стратегия;
* стратегия инноваций (НИОКР);
* стратегия организационных изменений;
* кадровая стратегия.[[9]](#footnote-9)

Так, все указанные стратегии сосредотачиваются на определённой области деятельности и собственном объекте управления.

Важно заметить, что стратегия развития не выступает в качестве альтернативы относительно общей стратегии компании или функциональных стратегий. Более того, важно при её формировании принимать во внимание связь с прочими стратегиями компании, включая стратегии групп, подразделений команд и самих сотрудников. На рисунке 3 отображена классификация стратегий исходя из разновидностей их развития.

СТРАТЕГИИ

КОМПАНИИ

РОСТ

СТАБИЛИЗАЦИЯ, ЗАЩИТА,

ВЫЖИВАНИЕ

СОКРАЩЕНИЕ

Концентрация

Интеграция

Диверсификация

TQM

Репозиционирование продуктов

Кастомизация

Реинжиниринг

Реструктуризация

Прекращение

инвестиций

Слияние

Банкротство

Ликвидация

Рисунок 3 - Классификации стратегий по типу развития

*Источник: Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб.-М.: Проспект, 2008. С 68.*

В свою очередь, стратегии развития в наибольшей степени подходят для организаций, действующих в различных областях, которые вышли на рынок относительно недавно, а их ключевой целью выступает завоевание наилучших позиций в сжатые сроки, а также для организаций, которые ставят для себя инновационное развитие на первое место, то есть стоят «на острие научно-технического прогресса». Все эти организации нацелена на постоянные и ускоренные темпы увеличения масштабов собственной деятельности, рост которых измеряется десятками процентов в год.

Для тех организаций, функционирование которых происходит на стабильных рынках, а позиции в отрасли устойчивы, характерна стратегия умеренного роста. Такой рост может быть внутренним или внешним. В качестве примеров можно назвать автомобилестроение, компании агропромышленного комплекса, СМИ и т. д. Неторопливые темпы роста по большей части направлений находятся на уровне нескольких процентов в год, что подходит при реализации ситуаций непредвиденного характера по причине того, что такие невысокие темпы роста нивелируют существенную инертность, являющуюся преградой оперативной диверсификации.

Потребность реорганизации компании и её переориентации, которая является следствием потребности ухода от всего, что ведёт к снижению рыночной доли по причине неактуальности, создаёт подходящие условия для выполнения стратегии сокращения масштабов деятельности компании и минимизации её вложений капитала. Целью таких стратегий является достижение конкурентных преимуществ организации на падающем рынке, в то время как продукция компании является недостаточно конкурентоспособной. В свою очередь, выполнение стратегии сокращения приводит к выходу с тех сегментов рынка, которые являются недостаточно перспективными, а также закрытию подразделений компании, которые не генерируют прибыль.

При этом в практическом аспекте наиболее часто применяются комбинированные стратегии, содержащие в себе компоненты вышеуказанных стратегий в тех или иных соотношениях, когда доля сегментов компании и её подразделений на рынке сопряжены с ускоренным ростом, а другая часть имеют умеренные темпы развития и становятся всё более стабильными, или же уменьшают масштабы своего хозяйствования.

Построение стратегии должно опираться на глубокое понимание рыночных условий, оценку занимаемой компанией позиции на рынке и понимании собственных конкурентных преимуществ.

В процессе формирования стратегии важно принимать во внимание:

* конкурентное положение организации в той области, которая является стратегически значимой;
* перспективы роста целевого рыночного сегмента;
* технологии, имеющиеся у организации в распоряжении.[[10]](#footnote-10)

Однако обладание технологиями является главенствующим фактором не для всех организаций, а в большей степени для тех, которые разрабатывают и выпускают продукты высокотехнологичной сферы.

И. Ансофф в термин стратегия вкладывает понятие комплекса правил для формирования решений, которыми компания руководствуется в процессе своей деятельности.[[11]](#footnote-11) Он выделяет 4 разновидности групповых стратегий:

* стратегии бизнеса;
* правила оценки результатов функционирования компании сейчас и в будущем;
* организационная концепция;
* ключевые оперативные приемы. [[12]](#footnote-12)

Выбор стратегии развития организации неразрывно связан с такими понятиями стратегического управления, как потенциал и конкурентоспособность. Выбор стратегии развития организации неразрывно связан с та­кими понятиями стратегического управления, как потенциал и конкурентоспособность. Формирование логичной стратегии компании на текущий момент выступает в качестве необходимого требования. Не так давно было зафиксировано, что английский бренд «Дом Фрейзера» попал в администрацию по причине неэффективной стратегии, а остальные бренды, например, Deberhams, сформировали себя заново и усовершенствовали своё цифровое решение, чего Дому Фрейзера не удалось. Ещё один пример – Blackberry, отставший от инновационного развития и дальновидности конкурирующих игроков, например, Apple.[[13]](#footnote-13)

Потенциал предприятия является комплексом всех средств и возможностей организации в аспекте производства товаров и оказания услуг, таких как кадровые, финансовые, организационные, к числу которых относят управленческую структуру, систему принятия решений и контроля, а также систему управления качеством продукции и услуг, технологические, технические и информационные ресурсы, находящиеся в активе компании.

Потенциал компании в условиях рыночной экономики определяется целой совокупностью внутренних и внешних факторов, таких как национальная экономическая ситуация, позиции организации и ее конкурентов в конкурентной борьбе и спрос потребителей. Необходимо также отметить нестабильный, изменчивый и вероятностный характер потенциала предприятия. [[14]](#footnote-14)

Именно потенциал компании является одним из основополагающих факторов ее конкурентоспособности, выступающей в качестве ключевой характеристики ее стратегического развития.

Конкурентоспособность компании, являясь относительным параметром, определяется на основе сравнения и дает представление о способности организации эффективно участвовать в конкурентной борьбе за области реализации продукции и услуг. Среди ключевых факторов определения конкурентоспособности компании выделяют потенциал организации, эффективность выбранной стратегии, финансовые показатели и уровень компетентности и профессионализм менеджмента.

Для формирования стратегии развития современного предприятия особенно важно выявление и обоснование спектра предпринимательских возможностей, их структурирование и выделение эффективных организационных форм для обеспечения стабильного функционирования.[[15]](#footnote-15) Практически речь идет об оценке потенциала развития предприятия, где все элементы взаимосвязаны между собой, в то же время это объективно связано с функционированием и развитием предприятия и внешней средой. На основе ранее определенной схемы процесса стратегического управления выявим этапы, которые необходимы для разработки стратегии:

* проведение стратегического анализа;
* определение уровней стратегических намерений бизнеса;
* определение видения, миссии, постановка целей;
* формулирование стратегии;
* подготовка стратегического плана;
* реализация стратегии;
* применение стратегий на практике;
* развитие структур и систем;
* управление поведенческой и функциональной реализацией;
* стратегическая оценка и контроль.

Подводя итог, стратегия как явление имеет свою сущность и форму. По сути, это комплекс взаимосвязанных действий, которые постоянно корректируются и направлены на достижение целей, осуществляемых участниками процесса формирования стратегии, с одновременным обеспечением в долгосрочной перспективе эффективного функционирования и развития предприятия. А в форме - это обобщенная модель действий, необходимых для достижения этих целей. Благодаря разработке эффективной стратегии у компании появляется возможность проявлять гибкость в управленческом процессе, своевременно адаптироваться, использовать новые возможности и видеть открывающиеся рыночные перспективы, появившиеся как результат развития новых технологий.

1.3 Роль стратегического управления в развитии организации

Стратегическое управление становится все более важным в мире бизнеса и в постоянно меняющихся условиях и быстро меняющемся мире.

Кроме того, стратегическое управление рассматривается как совокупность текущих процессов и видов деятельности, используемых организацией для систематической координации и согласования ресурсов и действий с концепцией, миссией и стратегией в рамках всей организации. Деятельность в области стратегического управления обычно трансформирует статический план в системе, который обеспечивает обратную связь по вопросам стратегической эффективности при принятии решений и позволяет плану расти и развиваться по мере изменения требований и ряда других обстоятельств. Стратегическое управление стало главной ценностью, помогающей организациям успешно работать в сложных, динамичных условиях. Для того чтобы организации были конкурентоспособными в сложной, динамичной среде, они должны быть менее бюрократическими и более гибкими. В стабильных средах стратегия конкуренции включает в себя определение конкурентной позиции, а затем ее защиту. При стратегическом управлении она позволяет компаниям быть более гибкими. Организации должны развиваться стратегически гибко, чтобы иметь возможность переходить от доминирующей стратегии к другой.

Главное значение стратегического управления бизнесом заключается в том, чтобы помочь бизнесу получать прибыль и принимать решения, но при этом его функции также можно разбить. Вот несколько причин, по которым стратегическое управление является важнейшей бизнес-практикой:[[16]](#footnote-16)

1. Планирование: Это важный инструмент управления для любой компании. Главной задачей в процессе стратегического планирования является прогнозирование будущих тенденций, которые помогут бизнесу в построении. Для этого необходимо использовать инструменты стратегического планирования, а не простые процессы планирования.
2. Форвардное мышление: С помощью хорошо продуманной стратегии Вы сможете сформулировать четкие, долгосрочные цели. Эти цели важны для того, чтобы у вас было четкое представление о том, как двигаться вперед, что может оказаться полезным для общего роста организации.[[17]](#footnote-17)
3. Распределение ресурсов: Сложный аспект управления стратегией заключается в том, что Вы вынуждены делать выбор под давлением, часто с ограниченными ресурсами. Стратегическое управление учит вас тому, что ресурсы компании, с точки зрения продуктов и услуг, используются разумно и наделяются наиболее многообещающими возможностями. Именно поэтому хороший менеджер по стратегии скажет вам, что меньше - это больше, если только это лучшее.
4. Сильные и слабые стороны: Никто не знает бизнес лучше, чем его владелец, который сможет распознать сильные и слабые стороны своей компании. Однако одного лишь осознания недостатков и сильных сторон бизнеса недостаточно. Стратегическое планирование используется для преодоления разрыва между недействительными возможностями и сильными сторонами компании.
5. Воздействие на окружающую среду: При ведении бизнеса необходимо знать, как ваш бизнес влияет на окружающую среду, и наоборот. Стратегическое управление подразумевает осознание будущих потенциальных изменений на рынке, которые могут повлиять на бизнес и его воздействие на окружающую среду.

Кроме того, стратегическое управление рассматривается как совокупность текущих процессов и видов деятельности, используемых организацией для систематической координации и согласования ресурсов и действий с концепцией, миссией и стратегией в рамках всей организации. Деятельность в области стратегического управления обычно трансформирует статический план в системе, который обеспечивает обратную связь по вопросам стратегической эффективности при принятии решений и позволяет плану расти и развиваться по мере изменения требований и ряда других обстоятельств.

Стратегическое управление стало главной ценностью, помогающей организациям успешно работать в сложных, динамичных условиях. Для того чтобы организации были конкурентоспособными в сложной, динамичной среде, они должны быть менее бюрократическими и более гибкими.[[18]](#footnote-18) В стабильных средах стратегия конкуренции включает в себя определение конкурентной позиции, а затем ее защиту. При стратегическом управлении она позволяет компаниям быть более гибкими. Организации должны развиваться стратегически гибко, чтобы иметь возможность переходить от доминирующей стратегии к другой.

Стратегическое управление крайне необходимо в организациях. Когда в организации применяется стратегическое управление, оно помогает организации сформулировать стратегии, на которых она будет концентрироваться в изменяющихся условиях. Существует несколько факторов, которые необходимо учитывать при формулировании стратегий. Одним из таких факторов является изменяющаяся среда. Стратегическое управление помогает выживанию организации, потому что руководство способно формулировать стратегии, которые приведут к успеху организации, несмотря на различные барьеры, с которыми она может столкнуться. В бизнесе окружающая среда постоянно меняется, поэтому необходимо задуматься, справится ли организация с изменениями окружающей среды. В связи с этими изменениями, вероятно, изменятся и сильные стороны организации. При стратегическом управлении это помогает организации задуматься о том, будут ли нынешние сильные стороны оставаться сильными в различных ситуациях.[[19]](#footnote-19)

Формализованное стратегическое управление обычно приводит к повышению эффективности работы организации. Было проведено несколько исследований, которые указывают на то, что организации, способные внедрить стратегическое управление, смогли улучшить свои финансовые показатели.[[20]](#footnote-20) Это объясняется тем, что организация способна знать стратегии, которые они будут использовать, чтобы иметь возможность проникать на рынок, и как они могут адаптироваться к изменяющейся бизнес-среде. Стратегическое управление является мощным инструментом для достижения успеха организации, где ценность ее успеха заключается в руководстве и способности использовать инструмент стратегического управления для эффективного управления организацией.

Миссия компании со стратегическим управлением прежде всего фокусируется на развитии и процветании организации в долгосрочной перспективе, что и является отличительной особенностью этого подхода. Для обеспечения достижения озвученных целей необходимо соблюдать баланс внутреннего положения дел в компании и ее внешнего состояния, что способствует также развитию кадрового потенциала организации. С точки зрения руководства большинства организаций внешняя составляющая, представленная конкурентами и клиентами предприятия, выступает ключевым объектом стратегии, тем не менее, они уделяют внимание и персоналу компании. Основным критерием эффективности работы руководства по развитию бизнес-стратегии является скорость его реагирования на внутренние и внешние изменения.

Имеет смысл определить причины, почему стратегическое управление все больше актуализируется в современных отечественных условиях.

Во-первых, неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей использование всех инструментов стратегического управления.[[21]](#footnote-21)

В-третьих, в условиях современной экономики остро ощущается необходимость проведения преобразований в управленческой системе, связанных с использованием принципов стратегического управления. Повышение роли стратегического подхода в управлении обусловлено, прежде всего, высокой динамикой изменений внешней среды, переменами в мышлении и запросах потребителей, появлением новых перспектив и направлений развития организаций, ужесточением борьбы конкурентов за ресурсы, ростом значимости человеческих ресурсов для организации, широким распространением новых технологий, способствующих возможности своевременного получения и распространения данных благодаря развитию информационных сетей.[[22]](#footnote-22)

Наконец, актуальность внедрения стратегического подхода в отечественной практике обуславливают периодические экономические потрясения, как например, введение санкционной политики или распространение пандемии COVID-19.

Подводя итог, стратегическое управление - это широкий термин, включающий в себя инновационное мышление, процесс стратегического планирования и операционную стратегию. Стратегическое управление бизнесом, в частности, в значительной степени опирается на исследования. Для того чтобы бизнес-стратегия была успешной, необходимо учитывать мнения клиентов, вклад сотрудников и лучшие отраслевые практики.

Основной целью стратегического менеджмента является достижение устойчивой стратегической конкурентоспособности фирмы. Это возможно путем разработки и реализации таких стратегий, которые создают добавленную стоимость для компании. Оно сосредоточено на оценке возможностей и угроз, принимая во внимание сильные и слабые стороны фирмы и разрабатывая стратегии ее выживания, роста и расширения.

Стратегическое управление направляет компанию, помогает фирме стать активной или даже проактивной, а не реактивной, чтобы заставить ее анализировать действия конкурентов и предпринимать необходимые шаги, чтобы конкурировать на рынке, а не становиться «зрителями», обеспечивает долгосрочное выживание фирмы, справляясь с конкуренцией и выживая в динамичной среде. Кроме того, стратегический подход к управлению действует как основа всех ключевых решений фирмы, способствует подготовке организации к будущим вызовам и играет роль первопроходца в изучении возможностей, а также помогает в определении путей достижения этих возможностей. Наконец, стратегическое управление помогает в развитии ключевых компетенций и конкурентных преимуществ, что способствует выживанию и росту бизнеса.

ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Факторы и источники конкурентных преимуществ предприятия

Любая компания, действующая на рынке товаров или услуг, ощущает наличие на нем конкуренции, что ставит ее перед необходимостью эту конкуренцию выдерживать и давать отпор конкурентам, иначе ему не миновать вытеснения с этого рынка товаров или услуг.

Фактически под конкурентоспособностью понимается способность субъекта к выдерживанию существующей или потенциальной конкуренции, потому это понятие является одним из ключевых интегральных показателей, применяемых для анализа эффективности деятельности компании.[[23]](#footnote-23) Потому в нашем исследовании первостепенной задачей является определение сущности термина конкурентоспособность организации.

В таблице 3 представлены некоторые трактовки понятия «конкурентоспособность.

Таблица 3. Трактовки понятия конкурентоспособность

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Автор | Источник | Трактовка | Ключевой аспект |
| П.Г. Грибов и Н.Ф. Лозик, | Грибов, П.Г., Лозик, Н.Ф. Управление конкурентоспособностью организации // Интернет-журнал «Науко-ведение». 2016. Том 8. №3. С. 43-44 | Конкурентоспособность - наличие у организации определенных черт, благодаря которым появляется преимущества у данной организации в конкурентной среде | Уникальные черты/ характеристики |
| Мансуров Р.Е. | Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятия «Конкурентоспособность агропромышленного предприятия» // Вестник ОрелГАУ. 2011. №3.  | Конкурентоспособность - способность успешно оперировать на конкретном рынке (районе сбыта) в данный период времени, путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг | Способность и оперативно реагировать на изменения во внешней среде |
| Фатхутдинов Р.А. | Фатхутдинов Р.А. Организация производства. Гриф МО РФ. М.: Инфра-М, 2017. С.187 | Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными в данном рынке | Свойство объекта удовлетворять потребности в той или иной степени |
| Архипова Л.С. | Архипова Л.С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конку-ренции: Монография. М.: Инфра-М, 2015. С.28 | Конкурентоспособность – комплекс потребительских свойств товара, определяющий его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребностей покупателей и затратам на его приобретение и эксплуатацию | Комплекс отличительных свойств |
| Портер М. | Porter Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. [2nd ed.] New York: Free Press, 1998. P. 162. | Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений | Свойство объекта быть участником конкурентной борьбы |

*Источник: составлено автором*

Как мы видим, термин «конкурентоспособность» по-разному трактуется у разных авторов, каждый из авторов выделяет свой аспект данного термина. Действительно, в современной экономической литературе существует великое множество подходов к определению понятия конкурентоспособность. Точка рения на предмет анализа зависит от:

* целей исследования и отличительных черт процесса постановки задач. В исследованиях, в которых этот аспект является первостепенным, авторы акцентируют внимание на тех или иных углах зрения на конкурентоспособность;
* особенностей определения предмета исследования, будь то товары и услуги, как п предметы конкуренции или государство, национальная экономика, регионы, отрасли, организации, как субъекты конкуренции или спрос, рынок или такие факторы производства, как природно-сырьевые ресурсы, рабочая сила, капитал, ценные бумаги, информация, политическая власть, являющиеся объектами конкуренции, или товарные, отраслевые, региональные, межрегиональные и мировые рынки, отражающие масштабы деятельности.

Кроме того, многие авторы дают трактовку термину «конкурентоспособность» при помощи выявления главенствующих факторов, то есть разбиения понятия на составные части выделяя особенности. (см. табл.4)

Таблица 4. Различные подходы к определению термина «конкурентоспособность»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Факторы |
| Фатхутдинов Р.А.[[24]](#footnote-24) | * Качество товара
* Цена
* Затраты на эксплуатацию
* Качество сервиса
* Динамизм факторов
 |
| А.С. Кропанева и А.А. Шкунова[[25]](#footnote-25) | * Количество ресурсов
* Значение цен и их изменение на необходимые фирме ресурсы, а также на услуги.
* Фактор среды, характеризующий политическую и экономическую ситуацию Российской Федерации и степень государственного влияния на игроков рынка
 |
| А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе[[26]](#footnote-26) | * Концепция товара и услуги, лежащая в основе деятельности компании;
* Качество продукции в сравнении товарами-лидерами рынка, данные о котором получены через тесты и опросы;
* Стоимость услуги с учетом размера наценки;
* Наличие собственного капитала и заемных средств;
* Торговля с точки зрения коммерческой методологии;
* Специфика внешней торговли компании, посредством которой налаживаются эффективные взаимоотношения с органами власти, СМИ и обществом;
* Предпродажная подготовка, проводимая компанией и учитывающая потенциальные потребности клиентов с тем, чтобы убедить клиентов в том, что компания может удовлетворить эти потребности;
* Послепродажное обслуживание, обеспечивающее компании постоянных клиентов;
 |
| Хотинской Г.И. и Беликову Д.Л..[[27]](#footnote-27) | * Лидерство в издержках и эффективность;
* Финансовая устойчивость в долгосрочном периоде;
* Рыночная капитализация;
* Интеллектуальный капитал и его финансовая интерпретация – НМА;
* Бренд-активы.
 |

*Разработано автором*

Проведя анализ особенностей конкурентоспособности можно выделить основные аспекты, к которым относятся:

- конкурентоспособность предполагает более эффективную работу в сравнении с конкурентами, заключающуюся в лучшем удовлетворении потребностей клиентов;

- конкурентоспособность означает эффективное управление организационными процессами, что обеспечивает формирование конкурентного преимущества;

- конкурентоспособность предполагает оптимальное соотношение цены и качества продукции.[[28]](#footnote-28)

Следовательно, конкурентоспособность является комплексным понятием, зависящим от качества построения организационных процессов, к которым относятся системы управления и качества продукции, а также финансовая система.

Конкурентоспособность компании является совокупностью элементов, напрямую не связанных друг с другом, но оказывающих взаимное влияние. Часть авторов экономической литературы уверены, что размер рыночной доли компании является логичным итогом роста конкурентоспособности организации. Цели и миссия компании зачастую содержат в себе задачи по повышению конкурентоспособности, как возможности компании и ее нацеленность на удовлетворение высококачественных нужд потребителей при невысокой стоимости.

В конкурентной среде предприятия стараются выделиться на фоне своих конкурентов. Рассмотрим следующие автомобильные компании: Porsche, Volvo, Hyundai, Тойота, Форд. У каждой марки можно выделить особенность или качество, отличающую ее от конкурентов. Так, если вы ищете спортивный автомобиль с высокими эксплуатационными характеристиками, вы, скорее всего, не обратитесь к дилеру Ford. Но если вы ищете долговечный грузовик, вы не пойдете к дилеру Porsche. Компании стремятся предоставить продукт или услугу, отличающуюся или дифференцированную в той или иной степени от своих конкурентов. Когда клиенты воспринимают это различие как ценность, они предпочитают покупать продукцию компании, а не конкурентов. Это называется конкурентным преимуществом. Конкурентное преимущество означает, что бизнес превосходит своих конкурентов на рынке, потому что покупатели предпочитают его продукцию или услуги.[[29]](#footnote-29)

По нашему мнению самым обстоятельным и исчерпывающим определением понятия конкурентоспособность является определение конкурентоспособности организации Х.А. Фасхиева.[[30]](#footnote-30) В соответствии с этим определением под конкурентоспособностью компании понимается его превосходство над конкурентами на определенных сегментах рынка в конкретный момент, оцененное субъектами внешней среды и достигнутое без ущерба для окружающих.

Конкурентоспособность характеризуется способностью его определенных товаров или услуг выдерживать конкуренцию, а также уровнем потенциала конкурентоспособности, определяющегося способностью разрабатывать, производить, реализовывать и обеспечивать послепродажное обслуживание товаров или услуг, качество которых превосходит качество товаров и услуг-аналогов.

Резюмируя результаты проведенного анализа различных определений понятия конкурентоспособности компании, мы пришли к выводу, что многоаспектность, сложность и многогранность этой категории делают невозможным принятие единой унифицированной трактовки данного термина. Различные авторы фокусируются на определенных аспектах понятия конкурентоспособность при подготовке своей трактовки.

На основе изученных нами определений категории конкурентоспособности можно сделать соответствующие выводы, что для многих авторов категория конкурентоспособность является абстрактной. При этом подходе большое значение уделяется следующим аспектам понятия конкурентоспособности: качество товаров и услуг и внешние воздействующие силы, при этом не учитываются экономические реалии рынка, к которым относятся издержки компании, цены и прибыльность.

В то же время для части авторов исследований при определении категории конкурентоспособность наибольшее значение имеют конкретные показатели, в числе которых доля рынка, издержки и цены.[[31]](#footnote-31) Необходимо отметить, что и эти определения не являются полными, так как при их изучении создается впечатление, что конкурентоспособность компании складывается из одного определенного показателя, различного для каждой конкретной компании.

Резюмируя наиболее удачные на наш взгляд определения понятия конкурентоспособность компании, мы можем сформулировать подходящее целям нашей работы определение этого термина. Конкурентоспособность компании это превосходство товаров и услуг компании над аналогами в конкретных сегментах рынка в определенный момент и потенциальное преимущество, достигнутое без вреда для финансового состояния компании, в разработке, производстве и продаже товаров и услуг, способных быть конкурентоспособными в дальнейшем.

Следовательно, компания, которая более длительный период функционирует на рынке, имеет больше конкурентных преимуществ, чем компания, работающая на определенном рынке меньший срок или только выходящая на этот рынок.

Таким образом, именно конкурентные преимущества отвечают за формирование конкурентоспособности компании. Конкурентные преимущества компании можно классифицировать, как внешние, на которые компания не может повлиять, и внутренние преимущества, которые могут быть спрогнозированы и контролируемы менеджментом компании, так как для их контроля у компании есть все условия. Внутренние конкурентные преимущества компании достигаются за счет усилий персонала, где ключевая роль у менеджмента компании.

В свете всего вышесказанного можно утверждать, что определение понятия конкурентоспособность является многофакторным и междисциплинарным, важная роль здесь отводится факторам рынка. Конкурентоспособность компании достигается за счет преимуществ компании в той или иной области.

Конкурентоспособность организации обеспечивает ей способность ведения эффективной хозяйственной деятельности и достижение ее прибыльности на практике в условиях конкуренции на рынке. Комплекс маркетинговых средств, имеющихся у организации, обеспечивает компании сохранение конкурентоспособности на высоком уровне. За счет обеспечения эффективности производства и реализации конкурентоспособных товаров и услуг, как совокупного показателя, становится возможным достижение жизнестойкости компании, а также появляется способность эффективно реализовывать весь производственный, научно-технический, трудовой и финансовый потенциал.

Конкурентные преимущества выступают в качестве продукта системы управления возможностями организации на рынке. По аналогии с тем, как не может быть организации без рыночной потребности в её товарах, так и не бывает возможностей на рынке без конкурентных преимуществ. Они позволяют организации стать узнаваемой на рынке, а также ограждают её от влияния конкурентов. При этом конкурентоспособность является результатом, закрепляющим формирование конкурентных преимуществ, то есть без таких преимуществ конкурентоспособность не может быть достигнута.

Ж.Ж. Ламбен дает следующее определение конкурентного преимущества. Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Такие параметры могут существенно различаться и быть отнесены как непосредственно к продукту (базовой услуге), так и к услугам являющимися дополнительными, к способам производства, сбыта и реализации, специфичным для компании или продукта. Это является относительным превосходством, выявляемым в сравнении с конкурирующей компанией, которая лидирует на рынке или в отдельных его сегментах.[[32]](#footnote-32)

Согласно определению Р. А. Фатхутдинова, конкурентное преимущество системы - это какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами.[[33]](#footnote-33)

Конкурентные преимущества по результатам анализа ключевых подходов могут быть классифицированы на основе ряда показателей:

* область появления преимущества;
* отношение к системе;
* наполнение фактора преимущества;
* место выполнения преимущества;
* время выполнения преимущества;

разновидность извлекаемого итогового результата.[[34]](#footnote-34)

При этом такое преимущество не всегда имеет очевидный характер. В действительности различия между компанией и её избранными для оценки преимуществ или минусов конкурентами в некоторых случаях являются крайне субъективными исходя из того, чему менеджмент уделяет наибольшее значение – внутриорганизационным факторам, потребителям или конкурентам.

* ориентация на конкурентов, опирающаяся на сопоставление компании с её наиболее близкими конкурентами (в данном варианте на рынке присутствует сильная конкуренция);
* концентрация на потребителях и на ориентация на удовлетворение потребностей целевой аудитории, в таком случае управленцы действуют в основном исходя из мнения потребителей о том, как компания смотрится относительно конкурентов;
* концентрация на рыночной перспективе, в данном варианте принимаются во внимание как клиентам, так и конкурентам.[[35]](#footnote-35)

Факторами конкурентоспособности являются процессы взаимодействия производственной и хозяйственной деятельности компании с социальной и экономической жизнью общества, способствующие изменению абсолютной и относительной величины производственных затрат и, как результат, изменение уровня конкурентоспособности компании в сторону ее повышения или снижения. Выбор методологии, средств и способов реализации потенциала конкурентоспособности осуществляется на основе факторов конкурентоспособности. Причем возможность получения конкурентного преимущества, базирующегося на факторах конкурентоспособности, зависит от отрасли и эффективности их использования.

Конкурентные преимущества организации как многофункциональной сложной социально-экономической системы открытого характера с наличием иерархии определяются факторами, число которых велико и разнообразно в зависимости от характера и источников их проявления. При этом их классификация сложна, но является необходимой.

Совокупность внешних условий развития организации и внутренних факторов, являющихся ресурсами по достижению стратегических целей компании, определяет уровень конкурентоспособности организации в современных реалиях. Часть внутренних факторов конкурентоспособности играют немаловажную роль в формировании курса развития и образа отечественных компаний.

Ж.Ж. Ламбен сгруппировал конкурентные преимущества фирмы в зависимости от различных факторов в две категории, которые могут быть внутренними и внешними.[[36]](#footnote-36)

Их состав меняется в зависимости от отраслевой принадлежности компании. Например, для организаций высокотехнологичной сферы такие преимущества сопряжены в наибольшей степени с техническим потенциалом, продуктовыми и технологическими инновациями, а для организаций массового спроса такими факторами являются узнаваемость бренда, минимизация затрат, географическое местоположение. Трансформация условий работы современных организаций заложена в базу текущих теорий о конкурентоспособности. В последние несколько десятилетий по причине кризисов мирового и национального уровней, а также условиями переходной экономики перед российскими организациями ставились зачастую противоречивые требования. В целях исследования необходимо выделить факторы конкурентоспособности на мировом и национальном уровне, имеющие значительные отличия от тех факторов, которые характерны для отечественных организаций по причине различий в условиях экономического и рыночного характера. Имеющиеся отличия дают о себе знать во внутренней организации предприятия, а также в его внешнем окружении.

К внешним факторам можно отнести те, на которые компания не может оказать существенного влияния. Внешние факторы, обеспечивающие достижение конкурентоспособности компании представлены в таблице 3. В таблице 3. представлены наиболее часто выделяемые внутренние и внешние факторы конкурентных преимуществ организации.

Таблица 5. Внутренние и внешние факторы конкурентных преимуществ

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренние факторы (группы) | Внешние факторы |
| 1) структурные, возникающие при планировании компании; 2) ресурсные, возникающие при планировании, функционировании и развитии компании; 3) технические, возникающие при планировании, функционировании и развитии компании; 4) управленческие; 5) рыночные; 6) преимущества эффективности. | 1) Деятельность государственных и негосударственных организаций;2) Основные характеристики рынка, среди которых его тип и емкость, перспективы расширения за счет доли конкурентов;3) Правовая защита потребителей;4) Государственные надзор и контроль обязательной сертификации продукции, обязательное соблюдение требований законов и стандартов;5) Существующие системы государственной сертификации и стандартизации;6) Разработка и финансирование национальных программ обеспечения конкурентоспособности и международного разделения труда;7) Налоговая и финансово-кредитная политика по части амортизации, межгосударственных и государственных дотаций и субсидий.8) Количество и уровень квалификации трудовых ресурсов;9) Развитие национальной инфраструктуры производства;10) Эффективность работы капитала на рынке;11) Уровень качества, предоставляемых услуг;12) Национальное экономическое развитие; 13) Экспортно-импортная государственная политика. |

*Составлено автором на основе составлено автором на основе Гапоненко А., Савельева М. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций //Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №. 5. – С. 117-124.*

Кроме того к факторам, оказывающим влияние на конкурентоспособность можно отнести конъюнктуру рынка, уровень конкурентного влияния, инновационное развитие и техническая оснащённость, финансовая устойчивость, квалификация и степень мотивации сотрудников компании.[[37]](#footnote-37) Маркетинговый аспект становится ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности организации в ситуации, когда прочие условия тождественны. Это связано с тем, что основной целью маркетинговой деятельности организации является определение важнейших потребностей покупателей, мониторинг колебаний предпочтений потребителей, анализ и оценка перспектив определенных сегментов рынка, разработка и реализация эффективных стратегий повышения конкурентоспособности.

Стоит отметить, что в современных условиях уникальные ресурсы компании или эксклюзивная компетентность в ведении определенного важного для бизнеса вида деятельности являются основной базой для формирования конкурентного преимущества. Наличие конкурентных преимуществ за счет высокоэффективного использования ресурсов и завоевания прочных рыночных позиций обеспечивают компании уровень рентабельности выше, чем в среднем по отрасли.

Общепринята классификация разновидностей конкурентных преимуществ на преимущества высокого и низкого порядка. Достижение преимуществ низкого порядка обеспечивается посредством использования дешевых ресурсов, что отражено нами в таблице 4. При этом низкий порядок конкурентных преимуществ обусловлен, прежде всего, их неустойчивостью и высокой вероятностью потери этих преимуществ в связи с повышением уровня цен и заработной платы, а также вероятностью их утери вследствие приобретения аналогичных преимуществ компаниями-конкурентами. Соответственно в долгосрочной перспективе лидерство компании на рынке не может быть обеспечено за счет преимуществ низкого порядка, так как исключительно на основе преимуществ низкого порядка невозможно производить высококачественные товары, да, и конкуренты в любой момент могут завладеть аналогичными преимуществами.[[38]](#footnote-38)

Для конкурентных преимуществ высокого порядка характерна высокая надежность, большая продолжительность действия и значительность затрат на их достижение в сравнении с конкурентными преимуществами низкого порядка.

При этом уровень конкурентоспособности компании может значительно снизиться в случае, если организация не сможет достичь даже одно из озвученных выше условий. Это объясняется тем, что конкурентоспособность компании базируется на целой системе конкурентных преимуществ.

Таблица 6. Источники конкурентных преимуществ низкого и высокого порядка

|  |  |
| --- | --- |
| Низкий порядок | Высокий порядок |
| * Дешевая рабочая сила;
* Низкие затраты на производство;
* Низкая цена финансовых ресурсов;
* Чрезвычайно низкие (льготные) цены приобретения товара для перепродажи;
* Масштабы производства;
* Дешевая энергия;
* Дешевые материальные ресурсы, здания, сооружения и оборудование.
 | * Компетенции;
* Уникальные ресурсы;
* Знаменитый бренд;
* Уникальные специалисты;
* Уникальная продукция;
* Уникальные технологии;
* Доступный и качественный сервис;
* Экоориентация продукции;
* Своевременный вывод продукции (услуг) на рынок
* Уникальные связи.
 |

*Источник: составлено автором на основе* *Зенина Э.Е. Конкурентные преимущества высокого порядка и ключевые компетенции компании как основа качества продукции в современных условиях // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2011. №1 (13).*

Условиями достижения конкурентных преимуществ высокого порядка являются:

1. Наличие уникальных технологий и новейшего оборудования, высокая квалификация и творческий потенциал персонала, умение руководства прогнозировать на долгосрочную перспективу, мобильность и нестандартное мышление;
2. Интенсивные долгосрочные вложения капитала, сопряженные с определенным риском, в усовершенствование производственных мощностей, повышение квалификации и обучение персонала.[[39]](#footnote-39)

Структура конкурентных преимуществ изменяется вследствие распространения тенденций глобализации бизнес-среды и интенсивного развития новых технологий. Так как конкурентные преимущества чутко реагируют на изменения внешней и внутренней среды, влияние инновационного процесса, заключающегося в постоянном планомерном усовершенствовании хозяйственной деятельности и производственных технологий, методов управления, поставки и сбыта товаров, способствует поддержанию конкурентного преимущества компании.

Успешность организации хозяйственной деятельности определяет процесс создания конечной ценности для клиентов, отражающей сумму которую клиент готов заплатить за товары и услуги компании. Рентабельность компании достигается в том случае, если эта сумма превышает совокупные расходы на общую деятельность компании, необходимую для выпуска и реализации продукции.[[40]](#footnote-40) Для получения конкурентного преимущества ценность продукции компании должна быть тождественна аналогичной ценности продукции конкурентов, но производиться при этом с меньшими затратами, при использовании стратегии меньших издержек, или, реализуя стратегию дифференциации, предоставлять покупателям за более высокую цену большую ценность.

Внедрение новых технологий производства и разработка новых методик ведения хозяйственной деятельности, наряду с сохранением существующих производственных элементов, способны обеспечить компании конкурентное преимущество. Лидерство японской организации Makita обусловлено применением новейших недорогих материалов при производстве их стандартизированных электроинструментов, которые производились на единственном в мире предприятии с последующей продажей. Для швейцарских компаний, производителей шоколада, история достижения мирового признания связана с применением новых технологий, среди которых непрерывность перемешивания шоколада, а также с разработкой новых рецептур, к которым относится производство сливочного шоколада, что благотворно отразилось на качестве и потребительских свойствах готовой продукции.[[41]](#footnote-41)

Подводя итог, в отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность организации не может быть достигнута в короткий промежуток времени. Конкурентоспособность организации достигается при длительной и безупречной работе на рынке. Отсюда можно сделать вывод, что фирма, работающая более длительный период времени на рынке, имеет большие конкурентные преимущества перед фирмой, только входящей на данный рынок или работающей короткий промежуток времени на нем. Другими словами - конкурентоспособность организации определяют ее конкурентные преимущества.

Вследствие проведения анализа литературных источников мы пришли к следующим выводам:

- различные научные взгляды и сфера проведения маркетинговых исследований разными авторами является обоснованием для различий в совокупности факторов, обеспечивающих конкурентоспособность товаров и услуг и компании;

- конкурентоспособность компании в общем виде обеспечивается комплексом факторов, описывающих результативность ее рыночной деятельности, характеристики качества продукции и эффективность проведения маркетинговых мероприятий.

Управление конкурентоспособностью представляет собой целенаправленное воздействие на факторы, формирующие конкурентные преимущества различных объектов. В этой связи одной из важнейших задач становится выявление факторов, влияющих на конкурентные преимущества предприятия. Эти факторы частично являются одинаковыми для всех субъектов экономических отношений, а частично определены спецификой работы той или иной отрасли, сферы бизнеса и являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретного предприятия количество конкурентных преимуществ может быть любым.

## 2.2 Управление конкурентными преимуществами предприятия: стратегический подход

Природа конкуренции лежит в основе формирования сущности системы управления конкурентоспособностью. Тем не менее, в научных кругах все еще распространен пессимистический и ограниченный взгляд на сущность конкуренции, тогда как менеджмент компаний придерживается противоположных взглядов, при которых интенсивная отраслевая конкуренция не является для компаний неудачным или случайным стечением обстоятельств.

Так как отсутствует единый верный подход к формированию конкурентных преимуществ компании, ключевой задачей менеджеров выступает выявление тех конкурентных свойств, которые сформируют для неё те или иные преимущества, в первую очередь над непосредственными конкурентами в долгосрочном плане. Другими словами, компании в текущих условиях имеют интерес в формировании именно устойчивых конкурентных преимуществ. Это в том числе выступает в качестве принципиального различия в управлении конкурентоспособностью российских и иностранных компаний. Для отечественных организаций принципиально важно создание хотя бы ряда преимуществ: за счёт минимизации расходов, снижения стоимости рабочей силы и пр. Для создания устойчивых преимуществ компании необходимо квалифицированное обоснование и формирование соответствующей стратегии.[[42]](#footnote-42)

Процесс управления конкурентными преимуществами выступает в виде комплекса взаимосвязанных этапов. (см. рис. 4)

Рисунок 4. Процесс управления конкурентными преимуществами

*Разработано автором*

Охарактеризуем каждый этап:

1. Первый этап включает формирование стратегии развития компании, что полностью соответствует требованиям современного менеджмента. Но развитие сопряжено с повышением количественных и качественных метрик, что может быть реализовано только за счёт формирования и развития конкурентных преимуществ.
2. Второй этап подразумевает анализ внешнего окружения для выявления состава и количественных характеристик преимуществ, которые свойственны для компаний целевой отрасли или конкурентов.
3. Третий этап содержит систематизацию тех условий, которые требуются для достижения устойчивых конкурентных преимуществ и выявления степени отставания компании по всем видам преимуществ целевой отрасли или конкурентов.
4. Четвёртый этап подразумевает выявление перечня эффективных мер и инструментов, выполнение которых посредством создания требуемого ресурсного обеспечения даст возможность компании поэтапно осуществлять развитие конкурентных преимуществ, вследствие чего и развитие организации.

Систематизация существующих в научных источниках подходов даёт возможность извлечь ряд особенностей процесса менеджмента конкурентных преимуществ в текущих условиях:

1. Системность и комплексный характер работы компании в таком направлении определяют надёжность и устойчивый характер конкурентных преимуществ.
2. Усложнение внешнего окружения и развитие внешних факторов характеризуют потребность в выявлении новых источников конкурентных преимуществ.
3. Многоуровневый характер развития глобальных рынков обуславливает потребность компаний в одно время применять как факторы высокого уровня (технологии, инновации и т. д., так и традиционные факторы (недорогие источники ресурсов, увеличение сбыта, увеличение производства и т. д.).
4. Повышается доступность технологических преимуществ для компаний из тех стран, которые активно развиваются.
5. Широкий спектр преимуществ ставит необходимостью создание объёмных финансовых и специфичных человеческих ресурсов, что сужает возможности активного развития компаний из тех стран, которые активно развиваются.[[43]](#footnote-43)

В современных условиях отечественные компании всё больше акцентируют внимание на верном и эффективном распределении финансов, так как это обуславливает будущее компании. При этом ситуация является сложной, в результате чего важной задачей является формирование системного подхода к процессам пошагового развития конкурентных преимуществ.[[44]](#footnote-44)

Ключевой целью отечественных компаний в ходе формирования некоторых конкурентных преимуществ выступает освоение актуальных рынков сбыта, улучшения имиджа организации, поиска инвестиционных ресурсов, вектор на развитие в долгосрочном плане. Для её достижения на текущем этапе целесообразно выделить ряд методов:

* оптимизация ресурсного распределения и его ориентация на обеспечение наибольшей эффективности применения ресурсов, а также снижение до минимума неэффективных затрат;
* установление состава и специфики вероятных конкурентных преимуществ конкретной компании (оценка уровня конкурентоспособности, где уровень конкурентного преимущества оценивается отталкиваясь от конкурента);
* создание системы стратегического планирования в компании, что даст возможность системного понимания состава требуемых мероприятий по созданию комплексных конкурентных преимуществ долгосрочного характера.[[45]](#footnote-45)

Помимо этого, текущим тенденциям соответствует использование стратегического подхода в области управления конкурентными преимуществами. Так, стратегическое управление конкурентоспособностью компании является таким процессом, который содержит анализ внешнего окружения и внутренней среды компании, сопряжён с последовательным принятием решений, а его результатом выступает оценка положения компании на целевом рынке по отношению к её конкурентам в конкретный момент времени посредством синергии компонентов конкурентоспособности в системе, основанной на определённых принципах.[[46]](#footnote-46)

Системой управления такими преимуществами выступает процесс управления принятием и исполнением управленческих решений стратегического характера, которые нацелены на развитие и сохранение конкурентных преимуществ для достижения конкурентоспособности долгосрочного характера.[[47]](#footnote-47)

Таблица 7. Методы управления конкурентными преимуществами

|  |  |
| --- | --- |
| Группа методов | Методы |
| Нормативно-правовые | 1. Нормативные акты федерального и регионального уровня (законы, указы, по становления правительства и других органов управления), регламентирующие различные аспекты управления конкуренцией, ресурсами, качеством, охраной окружающей среды, обеспечения безопасности, социального развития и т.д.;
2. Стандарты, положения, инструкции, методики и другие нормативные документы, регламентирующие аспекты, перечисленные в предыдущем пункте, на уровне предприятия (фирмы, организации).
 |
| Технические | 1. Методы и технические средства мониторинга и диагностики;
2. Концепции и программы технического развития объекта;
3. Методы технических расчетов и моделирования, проведения опытно-экспериментальных работ, конструирования и других научно-исследовательских и опытно-конструкторских

работ;1. Технологии производства, технического обслуживания и ремонта объектов;
2. Технические средства для выполнения всех исследовательских, конструкторских, технологических и организационных работ по всем стадиям жизненного цикла объекта и сопутствующих подсистем.
 |
| Психологические | 1. Изучение психологии личности, мониторинг параметров психологического портрета личности;
2. Изучение психологии коллектива;
3. Изучение психологии потребителя;
4. Изучение психологии взаимоотношений продавца (изготовителя) с потребителями;
5. Применение на практике психологических методов управления персоналом и взаимоотношениями с потребителями.
 |
| Экономические | 1. Инструменты инновационной экономики – экономические законы, законы организации, научные подходы и принципы выполнения различных функций управления (от стратегического

маркетинга до регулирования);1. Методы анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации, экономического обоснования управленческих решений (особенно стратегических);
2. Новые информационные технологии;
3. Методы мотивации качественного труда;
4. Методы управления качеством, ресурсами, организационно-техническим развитием производства, социальным развитием коллектива, конкурентоспособностью и эффективностью предприятия.
 |
| Организационные | 1. Методы организации маркетинговых исследований, НИОКР, технологической подготовки производства, изготовления продукции, сервисного обслуживания ее потребителей;
2. Методы обеспечения организованности процессов;
3. Методы разработки и реализации организационных проектов
 |

*Разработано автором*

Названные методы должны применяться при решении любых вопросов на любой стадии жизненного цикла объектов.

Следовательно, для создания и сохранения конкурентных преимуществ компания помимо своевременного реагирования и адаптации к непрерывным изменениям окружающей среды следует задаться целью развития своего ресурсного потенциала посредством использования новейших технологий, проведения на постоянной основе рыночных исследований и применения современных концепций, способствующих обеспечению конкурентных преимуществ и в целом конкурентоспособности компании.

Для обеспечения процесса управления конкурентными преимуществами на российских предприятиях системной, научно обоснованной основы, целесообразно использовать предлагаемый автором последовательный процесс осуществления организационно-экономических мероприятий, сформированных на основе процессного подхода, то есть в виде взаимосвязанных этапов, направленных на обеспечение развития предприятия.

Управление конкурентоспособностью представляет собой целенаправленное воздействие на факторы, формирующие конкурентные преимущества различных объектов. В этой связи одной из важнейших задач становится выявление факторов, влияющих на конкурентные преимущества предприятия. Эти факторы частично являются одинаковыми для всех субъектов экономических отношений, а частично определены спецификой работы той или иной отрасли, сферы бизнеса и являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретного предприятия количество конкурентных преимуществ может быть любым. Чем больше конкурентных преимуществ имеет организация перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность.

Процесс оценки, управления и построения прогноза конкурентоспособности организации предполагает учет целого комплекса, как внешних, так и внутренних факторов, оказывающих непосредственное влияние на конкурентоспособность предприятия. Среди ключевых подходов формирования конкурентных преимуществ выделяют традиционный ресурсный подход, а также подходы, основной акцент которых находится на конкурентах или потребителях. Таким образом, именно формирование эффективной системы по управлению конкурентными преимуществами способно обеспечить в долгосрочной перспективе достижение конкурентоспособности организации.

Многогранное понятие конкурентоспособности компании содержит качественные и ценовые параметры, характеризующие продукцию промышленности, зависит от уровня менеджмента и существующей системы управления финансовыми потоками, а также инвестиционных и инновационных элементов деятельности организации.

Конкурентоспособность организации является качеством, характеризующим потенциал компании, будь то:

1) Способность к выявлению реальных ожиданий целевых групп потребителей и грамотному определению тенденций потребительского поведения. Следовательно, для организации важным является своевременный, объективный и точный анализ потребности потребителя в данный момент и, как прогноз, в будущем. При подобном анализе применяется научная модель целевой потребительской группы, содержащая экономические, психологические и социально–культурные факторы;

2) Способность к организации производства, итоги работы которого планируются в соответствии с ожиданиями потребителей по соотношению цена/качество. При этом важная роль отводится, как потребительским качествам товара, так и его маркетинговым свойствам, таким как цена, гарантийное обслуживание;

3) Способность к реализации эффективной политики маркетинга;

4) Способность к поиску и созданию условий уменьшения затрат по снабжению факторами производства, такими как капитал, рабочая сила, энергия, сырье и материалы;

5) Способность к созданию и перманентному и своевременному поддержанию технологического производства в соответствии с технологическими возможностями конкурентов отрасли;

6) Способность к созданию и реализации эффективной маркетинговой стратегии и стратегии производства, в основе которой лежат инновации;

7) Способность к созданию и реализации высокого потенциала персонала компании, как на исполнительском, так и на управленческом уровнях. Качество исполнительского персонала определяется его способностью эффективно применять технологии производства предприятия и готовностью к освоению новых технологий. Качество управленческого персонала характеризуется его способностью к выявлению и эффективному применению возможностей рынка.[[48]](#footnote-48)

Создание реальных конкурентных преимуществ, характеризующихся упрочением позиций торговой марки, увеличением рыночной стоимости и укреплением устойчивости к неблагоприятным внешним воздействиям, осуществляется за счет достижения вышеуказанных условий.

Таким образом, формирование и развитие конкурентных преимуществ компании пронизывает всю систему управления предприятием, а также весь процесс от идеи продукта или услуги до его физического воплощения, а также процесса продажи, послепродажного сервиса и т.д. Среди условий или факторов достижения конкурентоспособного уровня, в рамках данного параграфа, автор выделил множество направлений, например, использование прогрессивной технологии, современных методов менеджмента, своевременное обновление основных фондов, наличие достаточного объема оборотных активов, обеспечение гибкости производства, пропорциональности, непрерывности и ритмичности производственных процессов. В условия отсутствия или неэффективности стратегического планирования и управления возникает ситуация несвоевременного и неполного обеспечения ресурсами текущей деятельности предприятия, что приводит к возникновению убытков и увеличивает риск банкротства предприятия, и как следствие снижает его конкурентоспособность.

## Анализ конкурентных позиций предприятия: методы

Несмотря на актуализацию темы развития конкурентных преимуществ и конкурентоспособности компании, на текущий момент по-прежнему нет единого подхода к количественной оценке таких показателей как конкурентная позиция или конкурентоспособность.

Несмотря на достаточно глубокий уровень разработки проблемы конкурентоспособности, единого подхода к ее количественной оценке до сих пор нет. Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности сложны и многогранны. Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков, А.Н. Печенкин, А. Глухов, П.С. Завьялов, Г.Л. Багиев и др., которые разрабатывали теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия. Однако до сих пор отсутствует четкая систематизация полученных результатов исследований.

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

Рыночная конкурентоспособность организации определяется в соответствии с комплексным анализом количественных показателей, при котором проводится их динамическое сравнение с показателями конкурентов при равных условиях влияния извне.[[49]](#footnote-49)

Система оценки конкурентоспособности организаций базируется на делении в соответствии с основными бизнес-процессами. Ведущими моделями оценки конкурентоспособности компании на данный момент являются:

* расчетные - аналитические (метод рейтинговой оценки, оценка на основе расчета доли рынка, метод оценки на основе теории эффективной конкуренции, метод оценки на основе потребительной стоимости, модель Розенберга, модель с идеальной точки, интегральный показатель, рейтинговая оценка);
* теоретические - графические (матрица БКГ, SWOT анализ, PEST-анализ, матрица конкуренции по М. Портеру, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия», модель привлекательности рынка – преимущества конкуренции).[[50]](#footnote-50)

Классификация методов оценки конкурентоспособности продукции и компании наряду с сильными и слабыми сторонами предлагаемых способов оценивания конкурентоспособности представлены в Таблице 8. Тем не менее, можно говорить о довольно условном разделении методов оценки конкурентоспособности на те, что подходят для товара и те, что используются для предприятий, в связи с наличием большого числа совпадений и различием в основном исключительно по объекту исследования.

Таблица 8. Классификация методов оценки конкурентоспособности товара и предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Количество параметров оценки/ осей координат | Название метода | Достоинства метода | Недостатки метода |
| Графические методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия |
| = 2 | Матрица БКГ | В случае высокой степени достоверности информации достаточно точно определяет позиции компании | Невозможен анализ причин текущей позиции, а также данный инструмент не подходит для прогнозирования |
| Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» | Позволяет определить положение фирмы относительно других конкурентов; выработать дальнейшие стратегии | Модель статична, трудно оценить качественные характеристики |
| Матрица Портера | Наглядное структурирование достижения конкуренции | Не дает конкретных рекомендаций по достижению конкурентных преимуществ |
| > 2 | Метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия» | Достаточная легкость использования для оперативного анализа ситуации, определения текущего положения относительно конкурентов | Сложность при расчете показателя, получении исходных данных, отсутствие прогнозной информации |
| Аналитические методы оценки конкурентоспособности товара |
| ≤ 2 | Модель Розенберга | Простота сравнения товаров: каждому товару может быть поставлено в соответствие определенное число | Трудно определить и оценить наиболее важные для продукта характеристики с точки зрения потребителя. Нет сравнения с идеальными характеристиками товара |
| Интегральный показатель конкурентоспособности | Достаточно легкое сравнение с товарами-конкурентами | Применение экспертного метода, трудность в определении параметров и их значимости |
| Оценка конкурентоспособности товара на основе уровня продаж | Формулы позволяют определить позицию товара на рынке, метод учитывает влияние различных факторов внешней среды | Статичность модели. Основу метода составляют экспертные оценки |
| > 2 | Модель с идеальной точкой | Метод дает представление об идеальном продукте, позволяет определить степень отклонения данного продукта от идеала | Трудность в определении характеристик идеального и рассматриваемого товаров, использование экспертных оценок |
| Универсальные аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия |
| ≤ 2 | Метод рейтинговой оценки | Достаточно точно определяет место данного предприятия относительно его конкурентов | Сложность при расчете показателя, полученных исходных данных, отсутствие прогнозной информации |
| Оценка на основе расчета доли рынка | При помощи данного метода возможно определить тип и место фирмы на рынке | Не дает информации, которую возможно использовать для разработки стратегии |
| > 2 | Метод оценки конкурентоспособности на основе потребительной стоимости | Результат учитывает внутренние факторы конкурентоспособности | Высокая трудоемкость расчетов |

*Составлено автором на основе[[51]](#footnote-51) [[52]](#footnote-52) [[53]](#footnote-53)*

 Разберем наиболее часто применяемые методы оценки конкурентных позиций организации.

1. Метод построения карты стратегической группировки применяется для изучения относительных конкурентных позиций компаний, действующих в отрасли. Процедура конструирования карты:

* идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов)
* положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик)
* отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область
* отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.
1. Бенчмаркинг. Различают несколько видов бенчмаркинга – внутренний, конкурентный, функциональный, бенчмаркинг процессов. Цель бенчмаркинга любого вида — выявление слабых мест предприятия. Для этого измеряется существующий «разрыв» в значениях соответствующих параметров сравниваемых объектов. Затем, с учетом важности каждого показателя, определяется общий конкурентный уровень компаний. На его основе проводится ранжирование или классификация исследуемых альтернатив.[[54]](#footnote-54)
2. Метод анализа LOTS. Суть метода исходит из того, что компания должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия. Анализ конкурентных позиций по методу LOTS включает 9 этапов и касается: существующего положения; стратегии; долгосрочных целей; краткосрочных целей; методов и объектов анализа; кадрового потенциала; планов развития; организации менеджмента; отчетности.[[55]](#footnote-55)
3. Метод PIMS. Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии и конкурентной позиции на прибыль. Был разработан в середине 60-х годов в компании General Electric. PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Данная модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании. Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирической составляющей модели.[[56]](#footnote-56)
4. SWOT-анализ. Наиболее часто применяемый метод конкурентного анализа за счет своей простоты и наглядности. Суть заключается в выявлении сильных и слабых сторон самой фирмы, а также возможностей и угроз со стороны внешнего окружения. Анализ этих параметров и их взаимосвязи позволяет выстраивать стратегию компании, основанную либо на использовании своих сильных сторон, либо на уменьшении влияния слабых, для максимальной защиты от угроз и получения положительного эффекта от использования возможностей.
5. Конкурентные силы Майкла Портера. Согласно теории Портера, конкурентную позицию фирмы на рынке определяет влияние пяти внешних сил: конкуренты, власть поставщиков, власть покупателей, риск появления товаров – заменителей, угроза появления новых конкурентов. Применение метода позволит организации определить степень конкуренции и выбрать такую рыночную позицию, которая защитит фирму от действия внешних факторов и на которой организация сама сможет влиять на рынок и получать прибыль.
6. PEST-анализ. Метод позволяет эффективно изучить влияние макросреды на организацию за счет изучения отраслевых рыночных тенденций. Его результаты – основа для описания возможностей и внешних угроз для последующего SWOT-анализа. Этот инструмент используют для долгосрочного стратегического планирования на срок до 5-ти лет с ежегодным обновлением.
7. SPACE-анализ. Основой данного метода конкурентного анализа является упор на продукт фирмы и ее финансовые возможности, как основные факторы успешности. Результатом применения метода будет определение своей конкурентной позиции. SPACE-анализ основывается на мнении, что конкурентоспособность продукции и финансовая сила предприятия являются основополагающими факторами стратегии развития фирмы, а преимущества отрасли и стабильность рынка имеют значение в масштабах отрасли. В результате анализа определяется группа признаков (позиция предприятия), которым фирма соответствует в большей степени. Это конкурентная, агрессивная, консервативная и оборонительная позиции.[[57]](#footnote-57)

Подводя итог, существующие методики комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяют охарактеризовать конкурентоспособность предприятия на тактическом уровне. Существует довольно большое количество методик оценки состояния предприятия. Стандартов же оценки, как и единой методики, не существует, так как практически каждая консалтинговая (консультационная) компания в России и на Западе, да и немало предприятий, обладают собственными «уникальными» методиками оценки.

##

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ АО АЛЬФА-СТРАХОВАНИЕ
3.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Альфа-Страхование»

Группа компаний «АльфаСтрахование» является крупнейшей отечественной частной страховой компания, обладающей универсальным портфелем услуг, в состав которого входят различные комплексные программы защиты интересов бизнеса и большой ассортимент страховых продуктов для частных лиц. В соответствии с лицензией организация имеет право предлагать более 100 наименований продуктов, как страхования имущества, так и жизни человека.[[58]](#footnote-58)

Таблица 9. Страховые продукты ОАО «АльфаСтрахование»

|  |  |
| --- | --- |
| Для юридических лиц | Для частных лиц |
| * Имущества;
* Страхование сотрудников (ДМС, ВЗР, НС);
* Зданий и сооружений;
* Производственного оборудования;
* Профессиональной и гражданской ответственности;
* Строительных и монтажных рисков;
* Грузов и грузоперевозок;
* От перерыва в производстве.
 | * Страхование автотранспорта и автогражданской ответственности;
* Страхование от несчастного случая;
* Добровольное медицинское страхование;
* Страхование граждан, выезжающих за рубеж;
* Накопительные продукты по долгосрочному страхованию жизни.
 |
|  |  |

Источник:URL: <https://www.alfastrah.ru/> (Дата обращения 01.03.20)

В состав группы также входит «Альфа-Центр Здоровья» — проект сети медицинских центров, запущенный группой «АльфаСтрахование» в 2009 г., предоставляет качественные медицинские услуги жителям 12 городов России: Москва, Нижний Новгород, Екатеринбург, Тюмень, Ростове-на-Дону, Киров, Саратов, Самара, Ярославль, Мурманск, Пермь, Березники.[[59]](#footnote-59)

Группа «Альфа Страхование» входит в состав финансово-промышленного консорциума «Альфа-Групп». «Альфа-Групп» — это совокупность независимых друг от друга бизнесов, таких как Альфа-Банк, «Альфа-Капитал», А1, «Росводоканал», AlfaAssetManagement (Europe) S.A., X5 RetailGroup и другие, осуществляющих свою деятельность преимущественно на рынках России и СНГ, основными бенефициарами которых являются Михаил Фридман, Герман Хан и Алексей Кузьмичев. В ряде бизнесов, помимо данных лиц, есть другие бенефициары.

Таблица 10 Характеристика ОАО «АльфаСтрахование»

|  |  |
| --- | --- |
| Сайт компании | www.alfastrah.ru |
| Полное юридическое наименование | Санкт-Петербургский филиал ОАО «АльфаСтрахование» в г. Санкт-Петербург. |
| Руководитель | Директор: Галкин Олег Анатольевич |
| Центральный офис компании | Москва, ул. Шаболовка, д. 31Б, тел. 8 495 788 09 99 |
| Представительства в других городах | Сеть по всей России |
| Год создания бренда | 1992 г. |
| Численность компании | Более 5 000 сотрудников |
| Вид деятельности | Основной (по коду ОКВЭД): 67.20 - Вспомогательная деятельность в сфере страхования и негосударственного пенсионного обеспечения |

*Источник: URL:* [*https://sbis.ru/contragents/7713056834/772501001*](https://sbis.ru/contragents/7713056834/772501001) *(Дата обращения 05.03.20)*

ОАО «АльфаСтрахование» аккредитована в таких банках, как Сбербанк России, ВТБ, ВТБ24, Газпромбанк, Райффайзенбанк, Альфа-Банк, Россельхозбанк, МДМ Банк, Юникредит и Банк Москвы. Компания входит в официальный список страховщиков, которые страхуют имущество клиентов перечисленных банков.

Группа компаний «АльфаСтрахование» является надежной и стабильной компанией с собственными средствами составляющими порядка 17,2 млрд. руб. компании, которыми организация отвечает по своим обязательствам. Уставный капитал группы равняется 7,5 млрд. руб.



Рисунок 5. Доли видов страхования в портфеле АО «АльфаСтрахование» в 2018 году

*Источник: Годовой отчет «АльфаГрупп»URL:<https://www.alfastrah.ru/news/9970264/> (Дата обращения 07.03.20)*

Содержание миссия группы «АльфаСтрахование» следующее «Мы делаем страхование лучше. Мы создаем для наших клиентов решения, которые позволяют им жить легко и уверенно. Мы формируем отрасль на основании наших ценностей». Таким образом, в соответствии со своей миссией организация обязуется предоставлять финансовую защиту и способствовать повышению социальной защищенности граждан в отношении средств для выплаты денежных компенсаций при причинении ущерба здоровью или имуществу застрахованного. Подобная миссия обеспечивает компании формирование благоприятного имиджа стабильной, надежной и стабильной организации, позволяющего ей неизменно входить в число лидеров рынка страхования, предоставляющих своим клиентам несомненную страховую защиту.[[60]](#footnote-60)

В планах компании на текущий год – дальнейшее расширение и сервисные инновации. В среднесрочной перспективе «АльфаСтрахование» планирует не только продуктовое расширение, но и оптимизацию существующих процессов.

Во-первых, речь идет о сервисном обслуживании. Компания внедряет простые и понятные инструменты для тех клиентов, которые готовятся к получению выплаты по страховым полисам. Сам процесс станет быстрее и прозрачнее, будут активно задействованы онлайн-каналы.

Во-вторых, компания оптимизирует партнерские взаимодействия с банками и их сотрудниками.

Наконец, расширяются коммуникационные кампании, чтобы на протяжении «жизни» полиса не просто информировать своих клиентов, но и вовлекать их в управление финансовым продуктом.[[61]](#footnote-61)

Видение компании заключается в ее эффективной работе во всех страховых отраслях и продвижении страховых продуктов и сопутствующих им услуг, отвечающих потребностям рынка, как населения, так и корпоративных клиентов компании.

Группа «АльфаСтрахование» является национальная компания с разветвленной структурой, осуществляющей свою деятельность на всей территории нашей страны.

Штаб-Квартира (далее ШК) является высшим управленческим уровнем в компании, обеспечивающим общую поддержку и развитие организации, с генеральным директором Владимиром Скворцовым во главе. Департамент выступает в качестве структурной единицы ШК. В качестве примера можно привести Департамент актуарных расчетов, Департамент индустриального страхования и Департамент по работе с предприятиями транспортной отрасли и логистики.

Следующий уровень управления в компании представлен Региональными Центрами (далее РЦ), чьи сотрудники обеспечивают поддержку и развитие организации в рамках определенного макрорегиона. В настоящий момент всего 9 РЦ в структуре «АльфаСтрахование». Структурной единицей РЦ является Управление. В качестве примера можно привести Управление по работе с персоналом, Управление страхования от несчастного случая и Управление индустриального страхования.

Филиалы, входящие в состав РЦ «АльфаСтрахование», представляют собой первичные центры финансовой отчетности компании, чьи сотрудники осуществляют деятельность по продаже услуг организации, учету финансовых результатов региона и урегулированию убытков. Филиалы преимущественно располагаются территориально в республиканских, краевых и областных центрах, таких как Читинский филиал, Южно-Уральский филиал, расположенный в Челябинске и Тверской филиал.[[62]](#footnote-62)

Филиал обладает правом открытия региональных отделений на территории своего региона, являющихся пунктами продаж и приема документации для урегулирования убытков. При этом местоположение этих региональных отделений ограничено только рамками конкретного региона.

## 3.2 Стратегический анализ и анализ конкурентных преимуществ АО Альфа-Страхование

Необходимым условием конкурентоспособности компании является её способность адаптироваться к динамичной рыночной среде. Для этого компания должна располагать данными о своих внутренних финансовых возможностях и финансовом состоянии.

Проведение грамотного стратегического анализа, как рынка страхования, так и определенного предприятия требует от менеджмента организации необходимости точного представления о текущей стадии развития компании и конкурентоспособности качества производимой или реализуемой ею продукции, чтобы на основании этих данных принять обоснованные управленческие решения. При этом в качестве базы выбора методологии стратегического анализа для разработки стратегии следует принимать финансовые, человеческие и информационные ресурсы организации, цели анализа, этап процесса и существующее положение дел.

Проведение стратегического анализа невозможно без сбора и наработки эффективной базы информации, способной предоставить данные о развитии событий в прошлом, на текущий момент и в перспективе. Для осуществления оценки возможностей и ресурсов организации следует провести качественный анализ всего разнообразия факторов внешней среды предприятия, что станет стартовой точкой для разработки стратегии организации.

В качестве ключевой задачи стратегического управления в условиях политической и экономической нестабильности выделяют достижение и последующая поддержка модели взаимодействия компании с ее макро- и микроокружением, способной обеспечить удержание потенциала организации на уровне достаточном для достижения ее стратегических и текущих целей и, как следствие, дающей возможность построения прогнозов развития предприятия в долгосрочной перспективе.

В связи с быстро растущей конкуренцией на развивающемся страховом рынке, компании необходимо постоянное повышение уровня качества и надежности предоставляемых услуг. Перед филиалом «АльфаСтрахование» стоит множество целей и задач, таких как:

1. Проведение исследования рынка;

2. Разработка новых программ;

3. Удерживать лидирующие позиции среди страховых копаний;

4. Выход на новые рынки;

5. Привлечь как можно больше клиентов;

6. Повышение профессионализма работников и служащих;

7. Разработка политики продвижения услуг;

8. Обслуживание всех слоев населения;

9. Сотрудничество с российскими и иностранными страховыми компаниями;

Таблица 11. Ключевые аспекты стратегий ОАО «АльфаСтрахование»

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Отличительная черта |
| Стратегическая цель | Стать абсолютным лидером российского рынка страхования |
| Основа конкурентного преимущества | * стабильность,
* правопреемник Госстраха РСФСР,
* многолетний успешный опыт, Государство по-прежнему сохраняет блокирующий пакет акций, что обеспечивает компании дополнительную надежность.
 |
| Стратегические цели управления финансами | * максимизация прибыли;
* достижение финансовой устойчивости и финансовой независимости организации;
* обеспечение необходимого уровня ликвидности;
* сбалансированность движения материальных и денежных потоков;
* формирование необходимого объема финансовых ресурсов и их эффективное использование.
 |
| Продуктовые приоритеты | Большой ассортимент страховых программ, в зависимости от предпочтений клиента. Лицензия на проведение 125 видовстрахования. |
| Приоритеты в маркетинге | Создание и рекламирование таких качеств нового товара, за которые покупатель готов платить в данном сегменте рынка. |

*Разработано автором*

Наиболее уязвимые места стратегии - появление ещё более сильного конкурента, способных к производству страховых продуктов, но по более низким ценам.

Основные этапы процесса планирования в группе «АльфаСтрахование» следующие:

1. Проведение изучения внутренней и внешней среды компании, в рамках которого определяются ключевые и действительно важные элементы организационной среды, осуществляется мониторинг и сбор информации об исследуемых элементах, прогнозируется состояния этой среды в будущем, на основе чего дается оценка реального положения предприятия.

2. Определяются цели и курс деятельности компании, посредством разработки миссии, видения и целеполагания. В ряде случаев цели устанавливаются до проведения анализа среды.

3. Стратегический анализ, в ходе которого проводится сравнение результатов исследования факторов внешней и внутренней среды, являющихся ограничениями для достижения целей организации, и самих целей или желаемых показателей с целью определения несоответствия между ними. На основе использования различных методов стратегического анализа разрабатываются разнообразные варианты стратегии.

4. Выбор и проработка наиболее перспективной стратегии из всех альтернатив.

5. Формирование окончательного стратегического плана деятельности организации.

6. Осуществляется среднесрочное планирование, включающее в себя подготовку среднесрочных программ и планов.

7. Подготовка годичных оперативных планов и проектов по результатам среднесрочного планирования и на базе стратегического плана.

8. Реализация плана.

9. Контроль выполнения плана.

Процесс планирования является замкнутым циклом, обладающим как прямой связью от разработки стратегии, подготовки оперативных планов, к реализации и контролю, так и обратной связью от учета и анализа результатов реализации к внесению корректировок в план.

Рынок страхования является развивающейся системой, состоящей из большого количества уровней и объединяющей такие составляющие, как разнообразные страховые организации, страхователей этих организаций, реализуемые страховые продукты, страховые посредники, квалифицированные оценщики рисков и страховых убытков, объединения и ассоциации страховщиков и страхователей, а также система государственного регулирования рынка страхования.[[63]](#footnote-63) Тем не менее, для страховых организаций, как объекта экономики, характерна открытость системы, осуществляющей активное взаимодействие с внешней средой, к которой относятся тенденции и факторы, формирующиеся вне предприятия и влияющие на способность организации удовлетворять потребности и запросы потребителей.[[64]](#footnote-64) Анализ микро- и макроокружения компании ляжет в основу анализа внешней окружающей организацию среды.

Таблица 12. PEST–анализ страховой отрасли

|  |  |
| --- | --- |
| Политические | Экономические |
| 1. Отсутствие на российском рынке в сегменте розницы представителей зарубежного бизнеса, в связи с тем, что они покинули наш рынок (+)
2. Нежелание государства взаимодействовать с компаниями, являющимися игроками рынка страхования (-)
3. Возможность принятия нового закона, предусматривающего повышении требований к уставному капиталу страховых компаний, влечет за собой существенные риск сворачивания деятельность целого ряда организаций (-)
 | 1. Состояние национальной экономики, объемы и масштаб кредитования и покупательная способность населения страны (-)
2. Риск возвращения на рынок зарубежных компаний (-)
3. Высокий уровень экономической активности (+)
4. Нестабильность валютного рынка (-)
5. Ужесточение регуляторной нагрузки на организации страховой отрасли (-)
6. Передел рынка между крупными и средними компаниями рынка страхования (-)
7. Изменение тарифов и лимитов ответственности на законодательном уровне (-)
8. Поступательное выполнение планов и алгоритмов по интеграции нашей страны в глобальную систему, инновационные процессы, способствующие качественному изменению всей мировой экономики (+)
 |
| Социально-культурные | Технологические |
| 1. Высокий уровень внешнего и внутреннего мошенничества на рынке страхования (-)
2. Невысокая степень доверия населения страховым компаниям (-)
3. Увеличение обращений населения в лечебные заведения в период кризиса. (+)
 | 1. Развитие направления онлайн-продаж страховых полисов (+)
2. Улучшение качества обслуживания клиентов компании с применением современных технологий и инновационных решений (+)
 |

*Разработано автором*

Далее произведем экспертную оценку факторов внешней среды. В качестве экспертов были задействованы специалисты Выборгского филиала ОАО «Альфастрахование».

Таблица 13. Экспертная оценка факторов внешней среды (PEST-анализ)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание фактора | Опасность (-) или возможность (+) | Вероятность события (0 - 1) | Оценка влияния на компанию (от 1 до 5) |
|  | Политические факторы |
| 1. Уход с рынка иностранных компаний и сворачивание их бизнеса в розничном сегменте.  | + | 0,3 | 4 |
| 2. Отсутствие взаимодействия государства со всеми участниками страхового рынка. | - | 0,7 | 3 |
| 3. Риск сокращения страховых компаний в случае принятия закона о повышении требований к уставному капиталу страховых компаний. | - | 0,4 | 4 |
|  | Экономические факторы |
| 1. Экономический климат в стране, покупательная способность населения и объемы кредитования. | - | 0,8 | 5 |
| 2. Угроза захвата рынка иностранными компаниями | - | 0,1 | 3 |
| 3. Высокая экономическая активность | + | 0,1 | 4 |
| 4. Волатильность валютного рынка. | - | 0,8 | 5 |
| 5. Усиление регуляторной нагрузки | - | 0,5 | 3 |
| 6. Перераспределение рынка между крупными и средними игроками страхового бизнеса. | - | 0,4 | 4 |
| 7. Законодательные изменения в области тарифов и лимитов ответственности | - | 0,5 | 5 |
| 8. Инновационные процессы в мировой экономике, а также поэтапная интеграция России в мировую систему. | + | 0,7 | 4 |
|  | Социальные факторы |
| 1. Уровень мошенничества в страховании (как внешнего, так и внутреннего). | - | 0,8 | 4 |
| 2. Низкий уровень доверия к страховщикам | - | 0,6 | 4 |
| 3. Увеличение обращений населения в лечебные заведения в период кризиса. | + | 0,5 | 4 |
| 1. Дальнейшее распространение пандемии и появление новых видов вирусов
 | = | 0,7 | 4 |
|  | Технологические |
| 1. Развитие продаж страховых полисов через интернет. | + | 0,7 | 4 |
| 2. Повышение качества сопровождения клиентов с помощью современных технологий. | + | 0,7 | 4 |

*Разработано автором*

На базе результатов PEST-анализа может быть определен список возможностей и угроз при подготовке SWOT-анализа организации.

В основе сущности SWOT-анализа лежит анализ внешних и внутренних факторов организации, оценка отраслевой конкурентоспособности продукции и рисков.

Цель проведения SWOT-анализа - исследование стратегических перспектив и фактического положения компании путем изучения его сильных и слабых сторон, рыночных возможностей и факторов риска.

В соответствии с основным принципом SWOT-анализа разработка стратегии предполагает обязательное обеспечение соответствия внешней ситуации, определяемой отраслевой конкуренцией и текущим положением дел на рынке, и внутреннего состояния организации, как баланса его сильных и слабых сторон.

В табл. 14 приведен SWOT-анализа деятельности страховой компании ОАО «Альфастрахование» с учетом полученных данных PEST-анализа.

Таблица 14. SWOT - анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Компания является одним из пяти лидеров рынка открытого и медицинского страхования, входит в число крупнейших отечественных страховых компаний.
2. Широкий ассортимент реализуемых услуг для физических и юридических лиц.
3. Грамотно сформированная сеть филиалов по всей территории Российской Федерации.
4. Опыт успешной работы компании на страховом рынке на протяжении более чем 20 лет.
5. Образцовый сервис по выплате;
6. Высокая узнаваемость компании с связи с грамотно сформированным имиджем.
7. Высокий уровень доверия со стороны потребителей, обусловленный высоким рейтингом надежности страховой компании от рейтингового агентства «Эксперт РА»: уровень АА+ у «Альфастрахование» и AA у «Альфастрахование-жизнь».
8. Удобный сервис по оформлению страховых полисов в режиме онлайн.
9. Надежные партнерские отношения с крупными компаниями, работающими в банковской сфере, в сфере морских, авиа, железнодорожные и иных видов перевозок, предприятиями машиностроения, металлургической промышленности и атомной энергетики, российскими представительствами зарубежных компаний и различными государственными и общественными организациями.
 | 1. Отсутствие сбалансированности портфеля страховых продуктов.
2. Невысокий уровень клиентоориентированности компании.
3. Нестабильность кадрового состава в связи с высоким процентом текучести кадров.
4. Невысокий уровень оплаты труда работников компании.
5. Низкий уровень квалификации и компетенций сотрудников компании.
6. Очень высокие операционные расходы.
 |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Повышение финансовой и экономической безопасности способствует увеличению объема страхования имущественных интересов.
2. Государственная поддержка и эффективное взаимодействие со страховыми компаниями.
3. Проведение реформирования системы по надзору за отраслью страхования.
4. Рост количества заболевших среди населения, влечет за собой повышение числа обращений в лечебные заведения при кризисных явлениях.
5. Использование инновационных решений и новых технологий способствует росту качества обслуживания.
6. Поступательная реализация стратегии интеграции нашей страны в глобальную систему и инновационные процессы, обеспечивающие качественное изменение мировой экономики.
7. Отсутствие на российском рынке в сегменте розницы представителей зарубежного бизнеса, в связи с тем, что они покинули наш рынок.
 | 1. Высокий уровень конкуренции.
2. Риск сворачивания деятельности ряда страховых организаций в связи с возможностью принятия нового закона, предусматривающего повышении требований к уставному капиталу страховых компаний.
3. Неопределенность и неустойчивость финансового положения потребителей страховых услуг.
4. Невысокая популярность среди российского населения добровольных видов страхования.
5. Нестабильность национальной экономики.
6. Риск дальнейшего уменьшения покупательной способности населения и масштабов кредитования в связи с кризисными явлениями в экономике.
7. Нестабильность рынка валюты.
8. Ужесточение регуляторной нагрузки на страховые организации.
9. Высокий уровень внутреннего и внешнего мошенничества на страховом рынке.
10. Изменение тарифов и лимитов ответственности на законодательном уровне.
 |

Разработано автором

Таблица 15. Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности (О) | Угрозы (Т) |
|  | * Развитие страхования имущественных интересов, что связано с экономической и финансовой безопасностью.
* Рост интереса к страховой отрасли со стороны государства.
* Реформа системы надзора за страховой отраслью.
* Увеличение обращений населения в лечебные заведения в период кризиса.
* Повышение качества услуг с помощью современных технологий.
* Инновационные процессы в мировой экономике, а также поэтапная интеграция России в мировую систему.
* Уход с рынка иностранных компаний и сворачивание их бизнеса в розничном сегменте.
 | * Большое количество конкурентов.
* Риск сокращения страховых компаний в случае принятия закона о повышении требований к уставному капиталу страховых компаний.
* Нестабильное финансовое положение клиентов.
* Пассивное отношение населения к добровольным видам страхования.
* Неблагоприятный экономический климат в стране.
* Снижение покупательной способности населения и объемов кредитования.
* Волатильность валютного рынка.
* Усиление регуляторной нагрузки.
* Рост уровня мошенничества в страховании (как внешнего, так и внутреннего).
* Законодательные изменения в области тарифов и лимитов ответственности.
 |
| Сильные стороны (S) | Конкурентные активы (SO) | Безопасность и защита (ST) |
| * Один из крупнейших российских страховщиков (входит в пятерку лидеров открытого страхового рынка и рынка обязательного медицинского страхования).
* Широкий выбор страховых услуг физическим и юридическим лицам.
* Хорошо развитая филиальная сеть, охватывающая всю территорию страны.
* Многолетний успешный опыт работы (более 20 лет на рынке страховых услуг).
* Компания предоставляет лучший выплатной сервис на рынке;
* Сформированный и узнаваемый имидж.
* Высокий уровень доверия (Высокий рейтинг надежности АА- рейтингового агентства «Эксперт РА»).
* Удобное оформление полисов онлайн.
* Партнерские отношения с крупнейшими компаниями (ведущие банки, крупнейшие судовладельцы и перевозчики, предприятия атомной энергетики, металлургии и машиностроения, представительства крупнейших зарубежных компаний, общественные и государственные организации и учреждения).
 | * Расширение клиентской базы в случае роста экономической активности населения;
* Внедрение процессных и продуктовых инноваций для повышения качества сервиса;
* Открытие новых филиалов в регионе, переход к формату виртуального офиса;
* Новые виды рекламных кампаний – интернет-платформы, SMM и т.д.
* Внедрение принципов корпоративной социальной ответственности при поддержке более опытных партнеров в данной сфере;
* Обеспечение экономической безопасности компании, в частности конфиденциальных данных клиентов.
 | * Преимущество в конкурентной борьбе с новыми игроками, благодаря сложившемуся имиджу компании, опыту, репутации;
* Внедрение системы стратегического управления и контроля;
* Пересмотр ценообразования, ассортиментной политики, специальные предложения в случае падения спроса по причине низкой экономической активности населения.
 |
| Слабые стороны (W) | Узкие места (WO) | Конкурентные пассивы (WT) |
| * Несбалансированность страховых портфелей.
* Низкий уровень заработной платы сотрудников.
* Высокая текучесть кадров.
* Низкая клиентоор. бизнеса.
* Крайне высокие расходы на ведение дела.
* Несбалансированность страховых портфелей.
* Невысокий уровень квалификации персонала.
 | * Организация аналитической деятельности обеспечит регулярный контроль за работой конкурентов и состоянием рынка, а конкурентный бенчмаркинг позволит установить наиболее эффективные практики ведения дел, как в сфере управления, так и в сфере ассортиментной политики (в том числе своевременный учет изменившихся предпочтений клиентов и рыночных трендов для формирования направленности на клиентов)
* Внедрение системы стратегического менеджмента с целью повышения уровня гибкости по отношению к внешней среде.
 | * Компании необходимо разработать систему мотивации и стимулирования сотрудников к повышению производительности труда, учет личностных стимулов позволит сохранить лояльность сотрудников.
* Разработка проекта по переносу сети в Интернет-пространство, создание собственной платформы, приложения и т.д. Данные меры позволят сократить издержки на содержание офисов.
 |

*Разработано автором*

Таким образом, проведение анализа рыночных возможностей, сильных и слабых сторон, угроз среды, окружающей группу «АльфаСтрахование», наряду с определением основных методологий и принципов формирования стратегии способствуют эффективной разработке стратегии компании, базирующейся также на планируемых к достижению целях организации.

На основе полученной информации о значительном опыте успешного функционирования и лидерских позициях компании на страховом рынке, надежных партнерских взаимосвязях, налаженных, в том числе с крупными финансовыми организациями, а также о корпоративной базе профессиональной подготовки персонала организации мы можем сделать вывод об устойчивой рыночной позиции, стабильности и перспективах дальнейшего развития предприятия. Еще одним конкурентным преимуществом, способствующим формированию высоких входных барьеров для новых компаний, является наработанная годами репутация серьезной стабильной организации, подтвержденная присвоением компаниям группы высокого рейтинга надежности. Стоит отметить также наличие у группы «АльфаСтрахование» рычагов, ограничивающих конкуренцию, обусловленных ее лидерскими позициями на российском страховом рынке и наличием у компании различных возможностей существенного влияния на развитие рынка страхования в Российской Федерации. Факторами, обеспечивающими организации в долгосрочной перспективе финансовую устойчивость и не поддающиеся влиянию и угрозам со стороны отечественных и зарубежных компаний конкурентные преимущества, являются большой опыт успешного функционирования и удовлетворения запросов и потребностей клиентов, надежные позиции на рынке, благоприятный имидж группы «АльфаСтрахование», солидные финансовые партнеры и поддержка организации со стороны государства.

## 3.3 Рекомендации по совершенствованию стратегического управления конкурентными преимуществами ООО «Альфа-Страхование»

Развивающийся страховой рынок, на котором организация функционирует, характеризуется сильной конкуренцией, что определяет в качестве наилучшего варианта использование комбинированной стратегии, целью которой является реализация конкурентных преимуществ компании, а также географическое развитие и углубление проникновения на рынок.

Для определения возможностей и потребностей, как реальных, так и потенциальных потребителей, организации следует провести маркетинговое исследование среди юридических и физических лиц, а также пересмотреть перечень оказываемых услуг с тем, чтобы выявить наиболее популярные и приносящие организации наибольшую прибыль и те услуги, которые изжили себя, а потому должны быть скорректированы либо ликвидированы. Подобные исследования позволят организации провести сокращение неоправданных расходов и разработать инновационные и не известные на рынке страхования программы, такие как страхование жилья на отпускной период, что позволит большому числу людей спокойно проводить время в отпуске, не задумываясь о том, что квартира осталась без присмотра, или, например, страхование домашних животных, которые стали для многих людей полноправными «членами семьи». Для реализации последнего предложения компании необходимо заключить договор с ведущими ветеринарными клиниками.

Также необходимо предпринимать меры по сближению с потребителями путем распространения рекламных листовок в агентствах недвижимости и строительных компаниях, организациях, занимающихся реализацией автомобилей, учебных заведениях различного уровня и больницах.

Особое внимание следует уделить повышению квалификации и профессионального уровень сотрудников компании, организуя им участие на разнообразных тренингах, семинарах, лекциях и курсах повышения квалификации, с тем, чтобы они обладали актуальной информацией об основных отраслевых тенденциях и новшествах и были способны адаптироваться к изменениях для того, чтобы успешно использовать их при организации профессиональной деятельности в рамках предприятия. Применение описанных мер предоставит организации возможности дальнейшего развития и успешного функционирования. Нелишними будут и стажировки сотрудников у австралийского партнера для того, чтобы перенять зарубежный опыт с целью внедрения их наработок на рынке страхования Российской Федерации.

В современных рыночных реалиях основной целью любой организации является обеспечение выживания компании в будущем, для чего необходимо поддерживать платежеспособность предприятия и своевременно вносить оплату в соответствии с договорными обязательствами.

К методам обеспечения платежеспособности организации относятся: проведение на постоянной основе отслеживания и оценки динамики развития рынка, маркетинговых и исследований иного рода наряду с анализом существующего ассортимента, различных мероприятий и маркетинговых кампаний, организация сбыта товаров и услуг предприятия и управление с учетом спроса, как реального, так и прогнозируемого, потребителей на рынке и общих затрат производства ценовой политикой компании. Следующим этапом после достижения платежеспособности для менеджмента организации становится выход предприятия на прибыльное функционирование, что предполагает обеспечение дополнительной организационной, финансовой и поддержки с точки зрения технологий помимо применения используемых ранее маркетинговых методологий.

Следовательно, на следующем этапе руководству организации необходимо уделить особое внимание разработке и реализации в рамках предприятия обоснованной стратегической политики, предполагающей выявление наиболее значимых и перспективных направлений развития организации на основе ее видения, а также среднесрочных и долгосрочных целях.

По нашему мнению, именно комбинированная стратегия, фокусирующаяся на реализации конкурентных преимуществ предприятия и предполагающая географическое развитие и углубление рыночного проникновения, является наиболее целесообразной на развивающемся страховом рынке с высоким уровнем конкуренции.

Немаловажным в этом вопросе является и планирование конкурентоспособности на предприятии. Это – разработка плановых мероприятий по повышению конкурентоспособности, которая базируется на оценке отдельных показателей конкурентных позиций, уровне их управляемости и изменчивости, а также с учетом ресурсных возможностей их изменения, сюда же относят планирование конкурентоспособности на основе чего-то абсолютно нового для предприятия – инновационной модели.

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

На основе анализа кейсов автором были выделены наиболее часто применяемые способы повышения конкурентоспособности компании. Наиболее простые, хоть зачастую и весьма эффективные способы достижения конкурентных преимуществ и укрепления позиций организации представлены в таблице 10. Кроме того, автором выделены основные достоинства и риски каждого из методов.

Таблица 16. Рекомендуемые методы повышения конкурентоспособности ООО «Альфа-Страхование»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | Достоинства метода | Риски метода |
| Снижение производственных и сбытовых издержек | Компании, использующие этот метод, остаются рентабельными в случае ужесточения конкурентной борьбы и убыточности многих компаний на рынке. Формируются высокие входные барьеры и обеспечивается снижение степени влияния поставщиков благодаря низким затратам компаний, успешно работающих на рынке. В связи с чем, даже в ситуации появления продуктов-заменителей у компании, являющейся лидером по экономии на издержках, наибольшие возможности для дальнейшего развития.  | Основные риски использования подобного метода связаны, прежде всего, с возможностью копирования методов сокращения затрат компаниями-конкурентами, так же как фокусирование организации на затратах переносит внимание руководства с мониторинга изменений требований и вызовов рынка. Более того существует целый ряд факторов, способных свести на нет все конкурентные преимущества и обесценить накопленный опыт, полученные при использовании методики снижения издержек, среди которых непрогнозируемые обстоятельства наподобие обновления законодательства, а также прорывные технологические новшества, значительно сокращающие ценовой разрыв между лидером рынка и его конкурентами. |
| Дифференциация, способствующая обеспечению уникальности и незаменимости продуктов и услуг | Уникальность продукта, предлагаемого компанией, способствует появлению потребителей предпочитающих его всем прочим продуктам, что затрудняет вход в отрасль новых компаний из-за высоких входных барьеров. Исключительность и специфические характеристики продукта практически сводят на нет влияние потребителей, равно как и упрощают налаживание взаимоотношений с поставщиками вследствие высокой прибыльности бизнеса.  | Уникальность продукта и исключительность его потребительских характеристик, как правило, неразрывно сопряжены с высокой стоимостью продукта, потому, несмотря на формирование верности марке, потребители могут сделать выбор в сторону менее дорогого продукта. Существует также риск появления компаний-подражателей, способных снизить значение конкурентных преимуществ, приобретенных благодаря использованию дифференцирования. Также в связи с непрерывными изменениями, происходящими в сознании потребителей, может быть существенно снижена вся важность уникальных свойств продукта в восприятии людей, что приведет к уменьшению потребительского спроса. |

*Источник: составлено автором*

В современных условиях, характеризующихся постоянными изменениями внешнего окружения, конкурентоспособность компании достигается за счет синергетического эффекта, который способствует расширению спектра возможностей и средств управления и формированию новых конкурентных преимуществ благодаря использованию рассмотренных методологий и дальнейшим процессам адаптации и модернизации организации.

Одной из основных проблем современности, неминуемо встающей перед менеджментом компании и обязательной для разрешения путем поиска компромисса, является несоответствие интересов клиентов и предприятия. По нашему мнению, преодоление подобного противоречия и барьеров, созданных возникшим столкновением интересов сторон, является приоритетной задачей организации, осуществляющей свою хозяйственную деятельность в условиях современного рынка, так как именно стратегия реализации товаров и услуг, учитывающая наряду с целями компании запросы потребителей и предлагающая оптимальную и удовлетворяющую всех участников этих взаимоотношений цену на продукцию компании, способствует достижению эффективности функционирования предприятия.

Среди наиболее приоритетных задач компании выделяют и необходимость производства готовой продукции и реализации услуг в соответствии с вызовами научно-технического прогресса.

В рамках следующего этапа происходит формирование инфраструктуры, способной удовлетворить желания и запросы потребителей, однако, но не руководство организации, стремящееся к максимальному увеличению прибыли предприятия.

Общемировые кризисные явления, лишь усилившиеся в условиях пандемии, привели к существенному сокращению покупательной способности населения. Эффективными мерами по удержанию и привлечению новых клиентов, способствующими росту уровня лояльности в реалиях кризиса, станет разработка и реализация результативной скидочной системы для постоянных клиентов наряду с оптимизацией тарифов вследствие уменьшения цены на наиболее востребованную продукцию для отдельных групп потребителей.

Для любой организации, чья деятельность осуществляется на рынке страхования, и для группы «Альфастрахование» в том числе, влияние на конечные результаты хозяйственной деятельности компании действий как внешних, так и внутренних мошенников, является важным фактором, который не следует недооценивать, так как это реальная угроза успешности бизнеса. В соответствии со статистическими данными крупных страховых компаний лидером среди всех видов страхования в аспекте наибольшего распространения мошеннических действий и последующей необходимости урегулирования убытков, безусловно, является автострахование. Потому среди методов поддержания планируемого уровня рентабельности, используемых при необходимости поиска дополнительных источников роста прибыли компании, выделяют меры по предупреждению внешнего и внутреннего мошенничества. Последнему со стороны руководства компании зачастую не уделяется должное внимание в связи с тем, что внутренние мошеннические действия в сфере закупок, андеррайтинга, продажи остатков, еще годящихся для дальнейшего использования, а также в части вознаграждения посредническим организациям приводят к менее масштабным убыткам организации.

Тем не менее, несмотря на все вышесказанное, главная угроза выживанию и дальнейшему процветанию компаний, чья деятельность осуществляется на рынке страхования, это все же усиление конкурентной борьбы в отрасли вследствие появления значительного количества компаний-конкурентов.

Однако нельзя считать конкуренцию исключительно негативным фактором, так как она является драйвером и основной причиной динамичного развития страховой отрасли и рынка страховых услуг, обеспечивая рост качества страховых продуктов и результативность операций по страхованию одновременно с увеличением их числа реализуемых услуг. Также, являясь неотъемлемым элементом рыночной системы, конкуренция создает все условия для повышения качества услуг страховых организаций на основе данных о реализуемых конкурентами продуктах.

По итогам SWOT-анализа были выявлены следующие направления совершенствования деятельности компании:

* Расширение многообразия страховых продуктов.
* Рост продаж в регионах.
* Диверсификация продуктовой линейки.
* Освоение новых каналов и кросс-продажи.
* Организация единой IT-платформы.
* Стратегические действия
* Расширение филиальной сети.
* Сохранение и увеличение клиентской базы.
* Сохранение и привлечение высококвалифицированных кадров.
* Повышение уровня конкурентоспособности заработной платы сотрудников.
* Предоставление страховых льгот сотрудникам и VIP-клиентам.

Среди действий стратегического характера можно выделить следующие направления совершенствования деятельности ОАО «АльфаСтрахование»:

* поиск альтернативных каналов продаж;
* сокращение продаж низкомаржинальных, требующих больших аквизиционных расходов, страховых продуктов;
* концентрация на выбранных сегментах рынка и целевой клиентской группе.

Так как стратегия компании была разработана с помощью проведения анализа возможностей организации, ее сильных и слабых сторон и выявления угроз внешней среды, мы рекомендуем внести изменения, позволяющие компании избавиться от своих слабых сторон, которые являются препятствием для дальнейшего развития предприятия. Особое внимание следует уделить таким основным проблемам внутренней среды компании, как необходимость повышения качества профессионального уровня сотрудников и услуг организации, а также слабой программе продвижения услуг фирмы.

Первостепенной задачей организации на данный момент является пересмотр политики продвижения ее продукции в связи с ее неэффективностью и незаметностью в сравнении с программами продвижения конкурентов, что неприемлемо в условиях необходимости привлечения наибольшего числа клиентов рынка.

Мы рекомендуем компании «АльфаСтрахование» осуществлять рекламу услуг, реализуемых компанией населению с использованием средств массовой информации, таких как создание официального сайта в сети Интернет, тагетированная реклама в социальных сетях, а также таких традиционных средства продвижения, как теле- и радиореклама. На наш взгляд, размещение информации о реализуемых продуктах и услугах компании на рекламных щитах станет эффективным методом продвижения на улицах городов. Необходимость проведения маркетинговых исследований в современных рыночных условиях совершенно очевидна.

Еще одной проблемой страховой отрасли являются недостаточный профессионализм сотрудников страховых компаний, связанный с отсутствием у них профильного образования, так как большинство персонала страховых компаний является специалистами других областей, прошедших переквалификацию для работы в отрасли. Основными путями повышения профессионализма сотрудников является организация участия персонала страховых компаний в тренингах, семинарах и лекциях, а также прохождение курсов повышения квалификации. Также мы можем дать рекомендацию компании присматриваться к студентам, проходящим профессиональное обучение по специальности «Страхование», организовывать им прохождение практики и стажировок, с тем чтобы в дальнейшем принять на работу наиболее успешных. С повышением уровня профессионализма сотрудников будет достигнуто повышение качества обслуживания клиентов и увеличение скорости разработки новых страховых программ.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость фокусирования внимания менеджмента организации на внешнем окружении обеспечивает компании возможность быстрого реагирования и своевременной адаптации к рыночным изменениям, что является ключевым тезисом и отличительной особенностью стратегического управления в отличие от оперативного управления.

Стратегическое управление - это совокупность действий и решений, которые приводят к формулированию и реализации подходов, направленных на достижение целей организации. Это непрерывный процесс, который обычно связан с попыткой обеспечить соответствие организации меняющимся условиям таким образом, чтобы это было выгодно.

Сложность и многогранность такой категории, как конкурентоспособность, объясняет отсутствие единой трактовки этого понятия, поэтому во второй главе нашего исследования уделили особое внимание анализу разных определений конкурентоспособности. В основе различных авторских подходов лежат такие характеристики, на базе которых строится сущность определений, как конкурентоспособность товаров и услуг, конкурентный потенциал, доля рынка, потребительская привлекательность, отличительные свойства и признаки объектов, размер интеллектуального капитала, прибыль и прочие.

Конкурентоспособность компании это превосходство товаров и услуг компании над аналогами в конкретных сегментах рынка в определенный момент и потенциальное преимущество, достигнутое без вреда для финансового состояния компании, в разработке, производстве и продаже товаров и услуг, способных быть конкурентоспособными в дальнейшем.

К факторам конкурентоспособности организации относятся процессы и явления хозяйственной и производственной деятельности компании, а также социальной и экономической жизни общества, оказывающие влияние на изменение абсолютной и относительной величины производственных затрат, что в дальнейшем приведет к изменению уровня конкурентоспособности организации. При этом важно понимать, что это воздействие может оказывать влияние и в сторону возрастания уровня конкурентоспособности компании, и в сторону ее снижения. Благодаря анализу факторов влияния можно осуществить выбор методологии, способов и средств использования потенциала конкурентоспособности, а достижение конкурентного преимущества на базе рассмотренных факторов зависит напрямую от отрасли и эффективности их применения.

Управление конкурентоспособностью представляет собой целенаправленное воздействие на факторы, формирующие конкурентные преимущества различных объектов. В этой связи одной из важнейших задач становится выявление факторов, влияющих на конкурентные преимущества предприятия. Эти факторы частично являются одинаковыми для всех субъектов экономических отношений, а частично определены спецификой работы той или иной отрасли, сферы бизнеса и являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретного предприятия количество конкурентных преимуществ может быть любым. Чем больше конкурентных преимуществ имеет организация перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность.

Среди разнообразных методологий анализа текущего состояния и конкурентоспособности компании существуют и такие, которые дают возможность оценить ее на тактическом уровне, к ним относится ряд методов комплексной оценки финансового и хозяйственного аспекта деятельности организации. Тем не менее, пока преждевременно говорить о существовании единых унифицированных методик и стандартов оценки и анализа положения дел на предприятии, так как усилия многих ученым, организаций и консалтинговых компаний, как отечественных, так и зарубежных, сосредоточены на разработке и внедрении собственных подходов к подобной оценке.

Основными методами повышения конкурентоспособности компании являются: постоянный инновационный процесс, усовершенствование выпускаемой продукции, соответствие выпускаемой продукции государственным и мировым стандартам качества, применение материалов и сырья высочайшего качества, обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, повышение условий труда и мотивации сотрудников, маркетинговые исследования рынка, анализ деятельности компаний-конкурентов, эффективные рекламные каналы, регистрация товарного знака.

Группа компаний «АльфаСтрахование» обладает прочными позициями на рынке и большими перспективами для позитивной динамики развития организации в будущем, что обусловлено, прежде всего, опытом успешного функционирования группы на страховом рынке Российской Федерации на протяжении многих лет, существованием у организации рычагов воздействия на отечественный рынок страхования, партнерством с надежными финансовыми организациями, наличием корпоративной базы профессиональной подготовки сотрудников компании и безупречной репутацией.

По итогам SWOT-анализа были выявлены следующие направления совершенствования деятельности компании: расширение многообразия страховых продуктов, рост продаж в регионах, диверсификация продуктовой линейки, освоение новых каналов и кросс-продажи, организация единой IT-платформы, стратегические действия, расширение филиальной сети, сохранение и увеличение клиентской базы, сохранение и привлечение высококвалифицированных кадров и др.

Автором разработаны рекомендации по совершенствованию стратегического управления конкурентными преимуществами компании: развитие компетенций персонала, повышение уровня клиентоориентированности, формирование УТП с добавленной ценностью и т.д.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**Книги, учебные пособия**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент //СПб.: Питер. – 2009. 344 с.
2. Маленков Ю.А. Современный менеджмент: учебник / Серия «Учебник экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета». – М.: ЗАО Изд. «ЭКОНОМИКА», 2010. – 439 с.
3. Перцовский Н. И., Спиридонов И. А., Барсукова С. В. Международный маркетинг. – М. : «Высш. шк.», 2001. - 248 c.
4. Томпсон А. А. и др. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – Юнити-Дана, 2012. – 578 с.
5. Чернов В.А. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы борьбы. В.А. Чернова- Москва: Дашков и Ко, Анлейс – 2009
6. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. Гриф МО РФ. М.: Инфра-М, 2017. С.187
7. Porter Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. [2nd ed.] New York: Free Press, 1998. – 162 p.

**Монографии и статьи в периодических изданиях**

1. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. – Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2010.
2. Cox T. H., Blake S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness //Academy of Management Perspectives. – 1991. – Т. 5. – №. 3.
3. Drobyazko S. et al. Innovative entrepreneurship models in the management system of enterprise competitiveness //Journal of Entrepreneurship Education. – 2019.
4. Dunning J.H. Organizational competitiveness: Building performance and learning //Competitiveness Review: An International Business Journal. – 2012. – Т. 12. – №. 2.
5. Nikitina E. A. Modern trends in the management system formation of enterprise competitiveness //Life Science Journal. – 2014. – Т. 11. – №. 7.
6. Olivier A., Diana A. and Urse R. Competitiveness as an integral indicator of enterprise efficiency / А. Olivier, A. Diana and R. Urse // Problems of management theory and practice. - 2012. - №3.
7. Perez J. R., Pablos P. O. Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis //Journal of knowledge management. – 2003. – Т. 7. – №. 3.
8. Rothaermel F. T. Strategic management: concepts. – McGraw-Hill Education, 2016. – Т. 2.
9. Zelga K. The importance of competition and enterprise competitiveness //World Scientific News. – 2017. – Т. 72.
10. Абаева Н. П., Старостина Т. Г. Конкурентоспособность организации //Ульяновск: УлГТУ. – 2010. – Т. 91.
11. Агапова М.А.: Управление конкурентными преимуществами предприятия // КНЖ. 2017. №3 (20).
12. Адилова Д. А., Адилов А. Конкурентные преимущества компании как основа развития рынка //Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – №. 45.
13. Алексеев А. Л. и др. Инновационные бизнес-модели в цифровой экономике и их конкурентные преимущества //Вопросы радиоэлектроники. – 2018. – №. 9.
14. Алексенко А. А., Лейсле Т. В. Управление конкурентоспособностью предприятия //Раздел. – 2017.
15. Аренков И. А., Салихова Я. Ю., Гаврилова М. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития //Проблемы современной экономики. – 2011. – №. 4.
16. Архипова Л.С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конку-ренции: Монография. М.: Инфра-М, 2015.
17. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Владыкина Л.Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономика региона. 2015. №1.
18. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы //Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – Т. 25.
19. Бунтовский С. Ю., Жилинко Е. О. Актуальные проблемы развития стратегического менеджмента в России //Научно-издательский центр «империя». – 2017.
20. Бунтовский С. Ю. Развитие стратегического менеджмента в современных условиях хозяйствования //Современная наука: опыт, проблема и перспективы развития. – 2015. №3.
21. Буторина А. А. Финансовый анализ и оценка рисков страховой компании //От научных идей к стратегии бизнес-развития. – 2018.
22. Гасанбеков С. К., Зобанова М. А., Горохова А. Е. Формирование конкурентоспособности предприятия на основе ресурсного потенциала //Экономика и предпринимательство. – 2014. – №. 11-3.
23. Грибов, П.Г., Лозик, Н.Ф. Управление конкурентоспособностью организации // Интернет-журнал «Науко-ведение». 2016. Том 8. №3.
24. Депутатова Л. Н., Ворожцова К. А. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия //Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №. 3.
25. Евдокимова Н. А. Место стратегического анализа в системе управления предприятием //Наука и общество. – 2015. – №. 2.
26. Егорова Л. С., Макарычев А. А. Управление конкурентоспособностью предприятия //Вестник Нижегородского университета им. НИ Лобачевского. – 2008. – №. 6.
27. Егорова А. А., Васильева М. В. Оценка факторов среды страхового бизнеса в процессе разработки стратегических планов //Современные научные исследования и инновации. – 2017. – №. 2.
28. Жукова М. А., Шаламова М. М. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации //Вестник университета. – 2017. – №. 5.
29. Зенина Э.Е. Конкурентные преимущества высокого порядка и ключевые компетенции компании как основа качества продукции в современных условиях // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2011. №1 (13).
30. Изварина Н. Ю., Колыванова В. С. Методические аспекты применения инструментов стратегического анализа при осуществлении внешнеэкономической деятельности страховым обществом //Вестник евразийской науки. – 2017. – Т. 9. – №. 6 (43).
31. Кондратова Е. С., Крыжановская О. А. Роль стратегического менеджмента в повышении конкурентоспособности хозяйствующих субъектов //Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты. – 2015.
32. Коршунова Г. В. Структурные основы конкурентоспособности //Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №. 8.
33. Кропанева, А.С., Шкунова, А.А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 12.
34. Магомедов Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: учебник для бакалавров //М.: Дашков и К. – 2016.
35. Макдоналд М., Данбар Я. Фрагмент из книги" Сегментирование рынка" //Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №. 4.
36. Маракулина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации //Концепт. – 2013. – №. 8 (24).
37. Машьянова Е. Е. Анализ финансовой устойчивости в системе экономической безопасности страховых компаний //Проблемы информационной безопасности. – 2019.
38. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятия «Конкурентоспособность агропромышленного предприятия» // Вестник ОрелГАУ. 2011. №3.
39. Клименко О. И., Оберемко В. В. Критерии и методы проведения комплексной оценки конкурентоспособности организации и их совершенствование //Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – №. 4.
40. Миллер Н. А. Современные методы стратегического развития фирмы //Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – №. 3 (43).
41. Налчаджи Т. А., Маломатова Л. А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями //Научный альманах. – 2015. – №. 10-1.
42. Полякова А. А. Современные методы оценки уровня конкурентоспособности //научные революции: сущность и роль в развитии. – 2017.
43. Резникова О. С. Проблемы стратегического управления //Взаимодействие науки и общества: проблемы – 2015.
44. Семко И. А., Алтухова Л. А. Направления формирования механизма обеспечения конкурентоспособности организаций //European Social Science Journal. – 2013. – №. 11-2.
45. Сидорова В. Н., Жукова Д. С. Инновации и эффективность: внедрение инновационного проекта в организации на примере компании" Альфастрахование" //Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2019. – №. 2.
46. Соклакова И. В. Основные подходы к управлению конкурентоспособностью организации //В сборнике: Наука и технологии: актуальные вопросы, достижения, инновации Сборник докладов и материалов Национальной научно-практической конференции. – 2017.
47. Спиридонова Г. В. Международная конкурентоспособность: понятие, сущность и модели основных международных конкурентных стратегий // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. №1 (16).
48. Сысолятин А. В. Логистические аспекты формирования конкурентных преимуществ //Наука, техника и образование. – 2015. – №. 4 (10).
49. Таланов А. Я., Тимиргалеева Р. Р. Использование системного подхода при разработке стратегии предприятия //Актуальные проблемы экономики современной России. – 2015. – Т. 2. – №. 2.
50. Терещенко Л. В. Современные требования к внутренним и внешним коммуникациям в сфере страхования //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №. 4.
51. Фасхиев Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия //Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №. 4.
52. Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. – Юнити-Дана, 2012.
53. Хотинская Г.И., Беликов Д.М. Конкурентоспособность компании в ракурсе финансов: Постановка про-блемы. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2016.
54. Шамсиева Р. Ф. Банкротство предприятия: основные причины возникновения и пути выхода //Интерактивная наука. – 2016. – №. 10.
55. Шелудько Е.Б. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы // Концепт. 2016. №6.
56. Шталь Т. В., Змеева А. А. Систематизация методов оценки международной конкурентоспособности предприятия //Бизнес Информ. – 2016. – №. 1.

**Электронные ресурсы**

1. URL:https://economy-ru.com/upravlenie-konkurentosposobnostyu/vspomogatelnyie-metodyi-analiza-konkurentnyih-21900.html (Дата обращения 05.12.19)
2. URL: https://www.alfastrah.ru/ - Официальный сайт ОАО «АльфаСтрахование»
3. URL: https://sbis.ru/contragents/7713056834/772501001 - СБИС
4. URL: https://www.alfastrah.ru/news/9970264/- Годовой отчет «АльфаГрупп»
5. URL:https://p-reliz.ru/companies/alfastrahovanie-oms/?page=9 - Платформа-агрегатор пресс- и пост-релизов нового поколения
1. Бунтовский С. Ю. Развитие стратегического менеджмента в современных условиях хозяйствования //Современная наука: опыт, проблема и перспективы развития. – 2015. №3. С.34 [↑](#footnote-ref-1)
2. Там же, С.36. [↑](#footnote-ref-2)
3. Налчаджи Т. А., Маломатова Л. А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями //Научный альманах. – 2015. – №. 10-1. – С. 296 [↑](#footnote-ref-3)
4. Бунтовский С. Ю., Жилинко Е. О. Актуальные проблемы развития стратегического менеджмента в России //НАУЧНО-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР «ИМПЕРИЯ». – 2017. – С. 19. [↑](#footnote-ref-4)
5. Миллер Н. А. Современные методы стратегического развития фирмы //Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – №. 3 (43). С.78. [↑](#footnote-ref-5)
6. Rothaermel F. T. Strategic management: concepts. – McGraw-Hill Education, 2016. – Т. 2. P.67 [↑](#footnote-ref-6)
7. Томпсон А. А. и др. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – Юнити-Дана, 2012. – С. 45-48 [↑](#footnote-ref-7)
8. Маленков Ю.А. Современный менеджмент: учебник / Серия «Учебник экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета». – М.: ЗАО Изд. «ЭКОНОМИКА», 2010. – 439 с [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же. [↑](#footnote-ref-9)
10. Таланов А. Я., Тимиргалеева Р. Р. Использование системного подхода при разработке стратегии предприятия //Актуальные проблемы экономики современной России. – 2015. – Т. 2. – №. 2. – С. 365-366. [↑](#footnote-ref-10)
11. Ансофф И. Стратегический менеджмент //СПб.: Питер. – 2009. – Т. 344. [↑](#footnote-ref-11)
12. Там же. [↑](#footnote-ref-12)
13. Самохина Е. С. Особенности выбора стратегии развития предприятия //Международный студенческий научный вестник. – 2016. – №. 1. – С. 2-2. [↑](#footnote-ref-13)
14. Иванова Н. А., Белова С. А. Исследование инновационного потенциала организации //Экономика и предпринимательство. – 2014. – №. 11-2. – С. 431-433. [↑](#footnote-ref-14)
15. Шихабахов Т. А. и др. Формирование стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия //Экономические науки. – 2017. – №. 1. – С. 158. [↑](#footnote-ref-15)
16. Тихонов А. А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления //Перспективы науки. – 2013. – №. 7. – С. 46. [↑](#footnote-ref-16)
17. Гавриленко Н. И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений //Финансы и кредит. – 2005. – №. 22 С.190 [↑](#footnote-ref-17)
18. Евдокимова Н. А. Место стратегического анализа в системе управления предприятием //Наука и общество. – 2015. – №. 2. – С. 79. [↑](#footnote-ref-18)
19. Котлячков О. В., Костенкова Н. К., Котлячкова Н. В. Оценка роли стратегического управленческого учета в системе управления организацией //Фотинские чтения. – 2015. – №. 2. – С. 203-206. [↑](#footnote-ref-19)
20. Кондратова Е. С., Крыжановская О. А. Роль стратегического менеджмента в повышении конкурентоспособности хозяйствующих субъектов //Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты. – 2015. – С. 155-158. [↑](#footnote-ref-20)
21. Бунтовский С. Ю., Жилинко Е. О. Актуальные проблемы развития стратегического менеджмента в России //НАУЧНО-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР «ИМПЕРИЯ». – 2017. – С. 19. [↑](#footnote-ref-21)
22. Шер М. Л., Шевченко О. П. Стратегические перспективы развития хозяйствующих субъектов в условиях экономических ограничений //Теория и практика общественного развития. – 2015. – №. 24. [↑](#footnote-ref-22)
23. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «Конкурентоспособность предприятия» и «Конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. 2014. №16 C. 62-74 [↑](#footnote-ref-23)
24. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. Гриф МО РФ. М.: Инфра-М, 2017. С.186 [↑](#footnote-ref-24)
25. Кропанева, А.С., Шкунова, А.А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 12. - С. 33. [↑](#footnote-ref-25)
26. Генералов И. Г., Суслов С. А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности организаций //Вестник НГИЭИ. – 2016. – №. 9 (64). [↑](#footnote-ref-26)
27. Хотинская Г.И., Беликов Д.М. Конкурентоспособность компании в ракурсе финансов: Постановка про-блемы. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2016. С. 3 [↑](#footnote-ref-27)
28. Семко И. А., Алтухова Л. А. Направления формирования механизма обеспечения конкурентоспособности организаций //European Social Science Journal. – 2013. – №. 11-2. – С. 402. [↑](#footnote-ref-28)
29. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. – Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2010. – P. 9 [↑](#footnote-ref-29)
30. Фасхиев Х. А. Удовлетворенность потребителей и ее оценка //Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №. 2. – С. 40 [↑](#footnote-ref-30)
31. Клименко О. И., Оберемко В. В. Критерии и методы проведения комплексной оценки конкурентоспособности организации и их совершенствование //Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – №. 4. – С. 190. [↑](#footnote-ref-31)
32. Аренков И. А., Салихова Я. Ю., Гаврилова М. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития //Проблемы современной экономики. – 2011. – №. 4. [↑](#footnote-ref-32)
33. Фатхутдинов Р. А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией //Современная конкуренция. – 2007. – №. 1. С. 47 [↑](#footnote-ref-33)
34. Там же, 69. [↑](#footnote-ref-34)
35. Адилова Д. А., Адилов А. Конкурентные преимущества компании как основа развития рынка //Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – №. 45. – С. 73-78. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ламбен Ж. Ж. и др. Менеджмент, ориентированный на рынок/Пер. с англ. под ред. ВБ Колчанова //СПб.: Питер. – 2004. – С. 369. [↑](#footnote-ref-36)
37. Гапоненко А., Савельева М. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций //Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №. 5. – С. 117-124. [↑](#footnote-ref-37)
38. Сысолятин А. В. Логистические аспекты формирования конкурентных преимуществ //Наука, техника и образование. – 2015. – №. 4 (10). [↑](#footnote-ref-38)
39. Olivier A., Diana A. and Urse R. Competitiveness as an integral indicator of enterprise efficiency / А. Olivier, A. Diana and R. Urse // Problems of management theory and practice. - 2012. - №3. - С.108-113. [↑](#footnote-ref-39)
40. Семко И. А., Алтухова Л. А. Направления формирования механизма обеспечения конкурентоспособности организаций //European Social Science Journal. – 2013. – №. 11-2. – С. 403. [↑](#footnote-ref-40)
41. Андронов Д. А. Управление стратегической конкурентоспособностью компании //Экономика, предпринимательство и право. – 2011. – №. 5. С.78 [↑](#footnote-ref-41)
42. Соклакова И. В. Основные подходы к управлению конкурентоспособностью организации //В сборнике: Наука и технологии: актуальные вопросы, достижения, инновации Сборник докладов и материалов Национальной научно-практической конференции. – 2017. – С. 31-37. [↑](#footnote-ref-42)
43. Жукова М. А., Шаламова М. М. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации //Вестник университета. – 2017. – №. 5. [↑](#footnote-ref-43)
44. Агапова М.А.: Управление конкурентными преимуществами предприятия // КНЖ. 2017. №3 (20).

URL:https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentnymi-preimuschestvami-predpriyatiya-2 (дата обращения: 03.12.2019). [↑](#footnote-ref-44)
45. Агапова М.А.: Управление конкурентными преимуществами предприятия // КНЖ. 2017. №3 (20).

URL:https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentnymi-preimuschestvami-predpriyatiya-2 (дата обращения: 03.12.2019). [↑](#footnote-ref-45)
46. Алексенко А. А., Лейсле Т. В. Управление конкурентоспособностью предприятия //Раздел. – 2017. – С. 88. [↑](#footnote-ref-46)
47. Егорова Л. С., Макарычев А. А. Управление конкурентоспособностью предприятия //Вестник Нижегородского университета им. НИ Лобачевского. – 2008. – №. 6. [↑](#footnote-ref-47)
48. Гасанбеков С. К., Зобанова М. А., Горохова А. Е. Формирование конкурентоспособности предприятия на основе ресурсного потенциала //Экономика и предпринимательство. – 2014. – №. 11-3. – С. 444-446. [↑](#footnote-ref-48)
49. Депутатова Л. Н., Ворожцова К. А. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия //Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №. 3. – С. 249-249. [↑](#footnote-ref-49)
50. Шталь Т. В., Змеева А. А. Систематизация методов оценки международной конкурентоспособности предприятия //Бізнес Інформ. – 2016. – №. 1. – С. 19-24. [↑](#footnote-ref-50)
51. Маракулина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации //Концепт. – 2013. – №. 8 (24). [↑](#footnote-ref-51)
52. Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки //Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – №. 1. [↑](#footnote-ref-52)
53. Клименко О. И., Оберемко В. В. Критерии и методы проведения комплексной оценки конкурентоспособности организации и их совершенствование //Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – №. 4. – С. 188-193. [↑](#footnote-ref-53)
54. Андрейчиков А. В., Неким В. А., Андрейчикова О. Н. Оценка конкурентной позиции предприятия методом анализа иерархий // Известия вузов. Машиностроение. 2006. №4. С.70 [↑](#footnote-ref-54)
55. URL:<https://economy-ru.com/upravlenie-konkurentosposobnostyu/vspomogatelnyie-metodyi-analiza-konkurentnyih-21900.html> (Дата обращения 05.12.19) [↑](#footnote-ref-55)
56. Сысоева Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике //РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – №. 2. – С. 258-263. [↑](#footnote-ref-56)
57. URL:https://economy-ru.com/upravlenie-konkurentosposobnostyu/vspomogatelnyie-metodyi-analiza-konkurentnyih-21900.html (Дата обращения 05.12.19) [↑](#footnote-ref-57)
58. URL: https://www.alfastrah.ru/ (Дата обращения 01.03.20) [↑](#footnote-ref-58)
59. Там же. [↑](#footnote-ref-59)
60. URL: https://www.alfastrah.ru/ (Дата обращения 01.03.20) [↑](#footnote-ref-60)
61. Сидорова В. Н., Жукова Д. С. Инновации и эффективность: внедрение инновационного проекта в организации на примере компании" Альфастрахование" //Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2019. – №. 2. – С. 36 [↑](#footnote-ref-61)
62. Сидорова В. Н., Жукова Д. С. Инновации и эффективность: внедрение инновационного проекта в организации на примере компании" Альфастрахование" //Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2019. – №. 2. – С. 37 [↑](#footnote-ref-62)
63. Егорова А. А., Васильева М. В. Оценка факторов среды страхового бизнеса в процессе разработки стратегических планов //Современные научные исследования и инновации. – 2017. – №. 2. – С. 348 [↑](#footnote-ref-63)
64. Изварина Н. Ю., Колыванова В. С. Методические аспекты применения инструментов стратегического анализа при осуществлении внешнеэкономической деятельности страховым обществом //Вестник евразийской науки. – 2017. – Т. 9. – №. 6 С.56 [↑](#footnote-ref-64)