

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

Разработка конкурентной стратегии организации
(на примере ООО «Айтревел»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

Студентки 4 курса 421 группы

направление 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Дворяновой Натальи Сергеевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

дата, подпись

Александрова Л.А.

Заведующий кафедрой

к.э.н., профессор

дата, подпись

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

Введение. Сейчас российская экономика движется по направлению реализации рыночных преобразований. **Актуальность** темы разработки конкурентной стратегии связана с глобализацией экономики, бурным развитием высоких технологий, ростом конкуренции, и как следствие, необходимостью поиска новых стратегий в бизнесе. За последнее время значительно выросли потребности покупателей, инновационная активность конкурентов, появились новые представления о качестве обслуживания и технологиях. Изменения, происходящие в современном мире, предъявляют высокие требования к организациям, заставляют, для сохранения и увеличения своей доли на рынке, разрабатывать стратегии, дающие конкурентное преимущество.

Грамотно подобранная конкурентная стратегия способствует самому эффективному функционированию организации, что делает актуальным непрерывный мониторинг форм конкуренции в текущих условиях.

Вопросам теории конкуренции посвящаются работы многих иностранных исследователей, таких как: И. Ансофф, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, М. Портер, А. Д. Стрикленд, А. А. Томпсон, Г. Хамел и др. Среди отечественных учёных можно отметить следующих: Г. Л. Азоев, Ж. В. Доможилкина, Е. Ю. Дюйзен, Д. В. Палаева, В. В. Рудякова, Ю. И. Ряжева, П. С. Савина, А. С. Чепелова Р. А. Фатхутдинов А. Ю. Юданов и др.

В настоящее время в российской и мировой экономической науке происходит интенсивное развитие исследований, ориентированных на формирование особых конкурентных стратегий организаций, основная часть подобных исследований обладает описательным характером, мало изучены практические моменты этой проблемы. Недостаточность практической проработки и методического обеспечения смогла предопределить выбор темы для дальнейшего исследования, постановку цели и задач, структуру и логику проведения исследования.

Цель работы – изучение особенностей разработки конкурентной стратегии организации ООО «Айтревел» и обоснование направлений ее совершенствования.

Достижение указанной цели обусловлено решением следующих **задач**:

- изучение теоретических основ разработки конкурентной стратегии организации;
- анализ системы разработки конкурентной стратегии в ООО «Айтревел»;
- обоснование направлений совершенствования разработки конкурентной стратегии в ООО «Айтревел».

Объектом исследования данной работы выступает ООО «Айтревел».

Предмет исследования - направления совершенствования системы разработки конкурентной стратегии в организации.

Методологической основой выступают такие методы исследования, как: абстрактно-логический анализ; метод оптимизации; системный метод; статистический метод; метод структурно-функционального анализа; графический и табличный методы.

Информационной и теоретической базой работы послужили фундаментальные и прикладные работы авторов относительно вопросов стратегического менеджмента, учебные пособия, научные статьи, аналитические материалы, публикуемые в периодической печати, а также отчетность ООО «Айтревел».

Теоретическая значимость работы состоит в глубоком исследовании материалов, касающихся стратегического менеджмента и анализа конкурентной стратегии организации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что рекомендации по разработке и совершенствованию конкурентной стратегии туристической фирмы, составленные в процессе анализа, можно применять в реальных условиях деятельности.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Основное содержание работы. В первой главе определены теоретические основы разработки конкурентной стратегии организации. Конкурентная стратегия организации – это динамический, долгосрочный, целенаправленный комплекс взаимосвязанных мероприятий, подчиненный общей стратегической цели организации, основанный на особых внутренних возможностях предприятия, ориентированный на получение и сохранение необходимого уровня конкурентоспособности и способный нейтрализовать влияние конкурентных сил.

Авторами представлены различные типологии базовых конкурентных стратегий организации. В настоящее время наиболее распространенной является классификация конкурентных стратегий, предложенная М. Портером. Он выделяет следующие конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, широкая дифференциация, оптимальные издержки, сфокусированная стратегия низких издержек и сфокусированная стратегия дифференциации.

Единых конкурентных стратегий не существует, так как их формирование является очень трудным процессом, который зависит от множества факторов, в том числе от уровня конкурентоспособности организации. Организация обязательно должна отказаться от смешивания стратегий.

Для того чтобы разработать конкурентную стратегию организации с помощью сбора и анализа информации о тенденциях развития факторов внешней и внутренней среды, используют различные методы и инструменты, такие как: SWOT-анализ, ABC-анализ, модель пяти конкурентных сил М. Портера, многоугольник конкурентоспособности, формирование карты стратегических групп конкурентов, определение ключевых факторов успеха.

Выбор конкурентной стратегии зависит от многих факторов: внутреннего потенциала организации, рыночных условий, степени конкуренции. Лишь детальная диагностика внутренней и внешней среды, выбор эффективных методов и инструментов позволят принять верное стратегическое решение и выбрать целесообразную стратегию, обеспечивающую в долгосрочной

перспективе устойчивые позиции на рынке, высокую прибыль и возможность дальнейшего развития.

Формирование конкурентной стратегии начинается с постановки целей и задач, влияющих на выбор стратегии, и устанавливаются главные параметры, на достижение которых ориентирована деятельность в рамках долгосрочных перспектив.

Затем происходит создание информационной базы и её анализ. Для того чтобы определить эффективность работы организации и оценить ее внутреннюю среду, необходимо выявить сильные и слабые стороны компании, а также определить ее текущую стратегию. Далее анализируется внешняя среда организации – изучаются возможности и угрозы, используется модель пяти сил Портера, проводится оценка интенсивности конкуренции в отрасли, осуществляется отбор конкурентов, происходит оценка конкурентоспособности, выявляются конкурентные преимущества и недостатки. Осуществляя анализ всех полученных данных, составляется SWOT-анализ.

Завершается разработка конкурентной стратегии рассмотрением альтернатив и выбором базовой конкурентной стратегии, на основе которой станут осуществляться действия в области улучшения деятельности компании.

Во второй главе проведен анализ системы разработки конкурентной стратегии в ООО «Айтревел».

Исследуемая туристическая фирма ООО «Айтревел» относится к типу турагентов – посреднику услуг между туроператором и конечным потребителем. ООО «Айтревел» занимается оказанием экскурсионных туристических услуг и услуг, связанных с бронированием и предоставлением информации. Турфирма предоставляет своим клиентам наиболее популярные туры, сотрудничая с ведущими туроператорами. Численность персонала составляет 4 человека. Основной принцип компании ООО «Айтревел» – организация полноценного и безопасного отдыха для жителей города Саратова и области.

Исследуя динамику экономических показателей деятельности ООО «Айтревел», положение организации можно оценить как недостаточно эффективное. Это подтверждается: увеличением расходов – на 179 тыс. руб. в 2018 г. и на 158 тыс.руб. в 2019 г., снижением прибыли – на 3 тыс.руб. в 2018 г. и на 1 тыс.руб. в 2019 г. при относительном уменьшении показателей рентабельности.

При изучении влияния внешней среды установлено, что наибольшую угрозу для деятельности ООО «Айтревел» представляют экономические и политические факторы, и прежде всего снижение покупательской способности населения и закрытие границ между странами. Благоприятное влияние на организацию оказывают рост популярности туристических услуг и внедрение программ информатизации деятельности на основе интернет-технологий.

Сегментирование клиентов ООО «Айтревел» по покупательской способности и составление на его основе ABC-анализа, демонстрирует, что наиболее «ценные» клиенты для фирмы «экономные», отличающиеся болезненной чувствительностью к цене, качеству и ассортименту услуг и «этичные» рассчитывающие получить широкий спектр услуг за невысокую цену.

После выявления ближайших конкурентов ООО «Айтревел», проведен сравнительный анализ и на его основании построен многоугольник конкурентоспособности. Проведенное исследование конкурентного окружения показывает, что турфирме следует обратить внимание на совершенствование ассортимента, маркетинговую деятельность, а также увеличение доли рынка. Источниками конкурентного преимущества турфирмы являются: выигрышное географическое положение – локация в зоне с высокой проходимостью; наличие современного информативного сайта; высокая квалификация персонала – опыт в сфере туризма; уровень цен и система акций и скидок.

Карта стратегических групп конкурентов позволяет сделать вывод, что ООО «Айтревел» отличается более низким уровнем цен, что является ее

конкурентным преимуществом. В то же время турфирма имеет относительно узкий ассортимент турпродуктов по сравнению с конкурентами.

При рассмотрении влияния пяти конкурентных сил М. Портера на ООО «Айтревел» установлено сильное влияние покупателей и существующих конкурентов, высокая угроза вхождения со стороны сильных конкурентов, незначительная конкуренция со стороны товаров-заменителей, а также поставщиков.

После проведенного исследования ключевых факторов успеха, можно сделать вывод, что ООО «Айтревел» следует сконцентрировать внимание на количестве и разнообразии туров.

В результате обобщения информации о внутренней среде и выполнения анализа сильных и слабых сторон, стало очевидно, что слабыми сторонами ООО «Айтревел» оказываются: малая доля на рынке, узкий ассортимент, неэффективный маркетинг. Эти стороны можно усилить для роста конкурентоспособности и повышения объёмов продаж.

Определено, что турфирма является малым предприятием, созданным по частной инициативе собственника, в его личных интересах и характеризуется отсутствием контроля при определении стратегии развития. Турфирма имеет небольшой штат сотрудников, ограничение в финансовых ресурсах и формальную систему стратегического управления. При принятии решений руководитель опирается не на точные расчеты эффективности продаж и опросов, а на опыт, интуитивное восприятие событий.

Рыночная среда очень динамична и оказывает влияние на управленческие решения руководителя, заставляя его в первую очередь больше думать о текущем периоде, ориентироваться на достижение безубыточности и максимизации прибыли в ущерб долгосрочным финансовым результатам и планам.

Формирование конкурентной стратегии в ООО «Айтревел» осуществляется без оформления соответствующих документов и планов, отражает видение перспектив развития руководителем и передается устно

подчиненным, такая ситуация вполне типична для малых предприятий. В организации отсутствует единая система разработки конкурентной стратегии. Она носит фрагментарный характер и сводится в основном к изучению потребителей, конкурентов и поставщиков.

Изучив деятельность ООО «Айтревел» можно сделать вывод о том, что турфирма реализует конкурентную стратегию оптимальных издержек, а, следовательно, стремится предложить услуги, аналогичные услугам конкурентов, но по более низким ценам, при этом предоставляя больше ценности. Однако такая конкурентная стратегия не дает гарантий на защиту от поражений, так как заставляет снижать цены на услуги в ущерб прибыльности организации.

В ходе проведения анализа были выявлены следующие отрицательные моменты в конкурентной стратегии ООО «Айтревел»:

1. Относительно узкий ассортимент турпродуктов по сравнению с конкурентами.

2. Недостаточно эффективная система маркетинга, она не является гибкой, чтобы реагировать на изменение внешней среды, действия конкурентов и поведение потребителей.

Также недостатком является отсутствие в организации единой системы разработки конкурентной стратегии ООО «Айтревел».

В третьей главе определены направления совершенствования разработки конкурентной стратегии в ООО «Айтревел».

Система разработки конкурентной стратегии ООО «Айтревел» нуждается в развитии и должна включать следующие связанные друг с другом элементы:

- выявление проблем и постановка цели для достижения поставленных задач;
- анализ внешней среды;
- анализ пяти сил конкуренции по Портеру;
- составление SWOT-анализа;
- рассмотрение альтернативных конкурентных стратегий.

В соответствии с данными SWOT-анализа, составленного для ООО «Айтревел», сформулирована проблема. Она заключается в появлении на рынке крупных туристических компаний, при этом наблюдается снижение покупательского спроса. Растущее присутствие на рынке сильных игроков угрожает позициям и рыночной доли фирмы. Следовательно, на первый план выходит борьба за потребителя. Турфирме нужно в первую очередь обратить внимание на нейтрализацию такой угрозы, как снижение доли рынка в результате усиливающейся конкуренции при снижении покупательской способности потенциальных клиентов.

Проведенный SWOT-анализ ООО «Айтревел» показал, что турфирме целесообразно в ближайшее время придерживается стратегии усиления своих позиций на рынке и глубокого проникновения. Должна быть выбрана конкурентная стратегия дифференциации услуг и дифференциации имиджа. Альтернативные стратегии не применяются в связи с отсутствием необходимых средств, доступа к источникам конкурентных преимуществ, а также высоких рисков.

Для внедрения конкурентной стратегии дифференциации необходимо провести ряд мероприятий для удержания доли рынка и привлечения новых покупателей.

ООО «Айтревел» необходим комплекс мер по расширению ассортимента турпродуктов.

Турфирме рекомендуется внести в свой товарный портфель, кроме имеющихся направлений, дополнительно три новых направления экстремального туризма и разработать меры, направленные на реализацию нового туристического продукта.

Турфирме следует разработать рекламную статью с информацией о своих новых направлениях и разослать их своим потенциальным клиентам на электронную почту. Акцентировать внимание об открытии нового направления на своем сайте и в социальных сетях. Для фокусировки внимания

потенциальных клиентов на тему экстремального туризма предлагается установить, достаточно ярко оформленный, штендер.

ООО «Айтревел» также необходим комплекс мер по совершенствованию маркетинговой политики.

Предлагается создать такой эффективный элемент наружной рекламы и навигации, как вывеска, так как турфирма расположена на одной из центральных улиц города, но отсутствие привлекающей внимание рекламы, минимизирует узнаваемость ООО «Айтревел».

Рекомендуется разработать на сайте какую-либо форму обратной связи, открытую для общего доступа, влияющую на доверие потребителей.

ООО «Айтревел» следует проводить усовершенствование страниц в социальных сетях, так как они формируют имидж компании и узнаваемость в сети интернет. Рекомендуется создать группу в «Facebook» и для более успешного ее продвижения воспользоваться услугами креативного агентства.

Внедрение всех мероприятий по расширению ассортимента и совершенствованию маркетинговой политики приведет к росту дохода – на 117,702 тыс. руб., прибыли – на 122,952 тыс. руб, производительности труда – на 39 тыс. руб./чел. Рост рентабельности продаж составит 0,14%, рентабельности затрат 0,174%. Таким образом, можно говорить об эффективности внедрения предложенных мероприятий.

Заключение. Главный результат представленной работы заключается в определении направлений совершенствования разработки конкурентной стратегии ООО «Айтревел».

Конкурентная стратегия организации – это динамический, долгосрочный, целенаправленный комплекс взаимосвязанных мероприятий, подчиненный общей стратегической цели организации, основанный на особых внутренних возможностях предприятия, ориентированный на получение и сохранение необходимого уровня конкурентоспособности и способный нейтрализовать влияние конкурентных сил.

Исследуемая туристическая фирма ООО «Айтревел» относится к типу турагентов – посреднику услуг между туроператором и конечным потребителем. Основной принцип компании ООО «Айтревел» – организация полноценного и безопасного отдыха для жителей города Саратова и области. Турфирма предоставляет своим клиентам наиболее популярные туры, сотрудничая с ведущими туроператорами.

Динамика основных экономических показателей ООО «Айтревел» свидетельствует об увеличении расходов в 2019 году на 158 тыс.руб. в сравнении с 2018 годом; снижении прибыли на 1 тыс.руб. и уменьшении показателей рентабельности. Такое экономическое положение организации можно оценить, как недостаточно эффективное.

Оценка конкурентного окружения показала, что ООО «Айтревел» уступает по уровню конкурентоспособности своим ближайшим конкурентам по таким показателям, как доля рынка, ассортимент, уровень маркетинга.

Проведенный анализ показал, что в настоящее время фирмой используется стратегия оптимальных издержек, но снижение основных экономических показателей и наличие значительных недостатков в деятельности ООО «Айтревел» свидетельствует о необходимости пересмотра конкурентной стратегии.

В ходе проведения исследования было установлено отсутствие единой системы разработки конкурентной стратегии в ООО «Айтревел» и предложены направления её развития. В результате изучения внутренней и внешней среды, а также сильных и слабых сторон ООО «Айтревел» установлено, что турфирме целесообразно в ближайшее время придерживаться стратегии усиления своих позиций, и рекомендована конкурентная стратегия дифференциации услуг и дифференциации имиджа.

В связи с необходимостью совершенствования конкурентной стратегии ООО «Айтревел» приведены следующие рекомендации:

- Введение нового туристического направления – экстремальный туризм, благодаря которому идет расширение ассортимента туристических услуг;
- Разработка комплекса мер, направленных на реализацию нового туристического продукта;
- Активация рекламной деятельности, способствующая повышению объема продаж и привлечению большего числа клиентов.

Таким образом, предложенная конкурентная стратегия дифференциации улучшит финансово-экономические показатели турфирмы и будет направлена на укрепление её позиций в условиях конкурентной борьбы на рынке туризма, за счет диверсификации продуктового портфеля, активной рекламной политики и создания узнаваемости.

Мероприятия по активизации рекламной деятельности турфирмы и разработка нового направления приведет к росту дохода – на 117,702 тыс. руб., прибыли – на 122,952 тыс. руб, производительности труда – на 39 тыс. руб./чел. Рост рентабельности продаж составит 0,14%, рентабельности затрат 0,174%. Можно говорить об эффективности внедрения предложенных мероприятий для ООО «Айтревел».