



Определение конкурентного положения организации на рынке консалтинговых услуг

Аннотация. *Статья посвящена вопросам стратегического планирования. Авторы определяют конкурентное положение организации, предлагают перспективное направление конкурентного поведения на рынке консалтинговых услуг.*

Ключевые слова: *стратегия, типы стратегий, стратегическое управление, стратегический план, интегрированная модель принятия управленческих решений. Раздел: (04) экономика.*

В экономической литературе существует несколько точек зрения по поводу определения понятия «стратегия». Так, например, отечественные экономисты О. С. Виханский и А. И. Наумов рассматривают стратегию «как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [1].

Специалисты стратегического планирования США определяют стратегию «как решения и политики, принятые к исполнению и непосредственно влияющие на финансовую деятельность предприятия. Как правило, подобные решения и политики сопровождаются распределением или перераспределением ресурсов и необратимы». И. Н. Герчикова пишет, что стратегия предприятия – «это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей» [2]. Более кратко и конкретно определение стратегии дано М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури: «Стратегия – общий, всесторонний план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей» [3]. Однако всесторонний план в условиях нестабильной и динамичной внешней среды обязательно претерпит изменения и потребует корректировки. Г. Минцберг отмечает, что «стратегия есть не только план, а комплекс решений и действий» [4]. И. Ансофф под стратегией понимает «набор правил для принятия решений, которыми руководствуется предприятие в своей деятельности» [5; 6].

Обобщая изложенное, под стратегией предприятия следует понимать интегрированную модель принятия всех управленческих решений в деятельности предприятия, определяющую общее направление его развития на долгосрочную перспективу. Изучение зарубежных исследований по данной тематике позволило выявить несколько моделей разработки стратегий функционирования предприятия. К ним относятся: Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: стратегии роста, ограниченного роста, сокращения и сочетания; О. С. Виханский: стратегии концентрированного роста, инте-



грированного роста, дифференцированного роста и стратегия сокращения; П. В. Забелин, Н. К. Моисеева: глобальная стратегия, портфельная стратегия и функциональная стратегия; Ф. Котлер: стратегия интенсивного роста, интеграционного роста, конгломеративного роста и комбинированного роста; В. А. Горемыкин: наступательная стратегия, оборонительная, стратегия отступления и смены видов бизнеса; А. Ю. Юданов: виолентная стратегия, пациентная стратегия, коммутантная и эксплорентная стратегии; М. Портер: стратегия лидерства издержек, фокуса сегмента на рынке, стратегия дифференциации и стратегия фокуса на новых товарах; И. Ансофф: стратегия максимизации доли рынка, стратегия развития рынка, развития товара и стратегия диверсификации; А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд: стратегия лидерства по издержкам, стратегия концентрации на более низких издержках, стратегия концентрации на основе дифференциации и стратегия наилучшей стоимости.

В основе любого стратегического плана развития предприятия лежит корпоративная стратегия, разработка которой является задачей высшего руководства. Совокупность стратегий всех уровней составляет основу портфельной стратегии предприятия. Корпоративная стратегия – это первый уровень стратегий предприятия. Она определяет долгосрочные цели, направление развития в целом, структуру распределения ресурсов и инвестиций, все стратегические направления производственно-сбытовой деятельности компании, целесообразные изменения оргструктуры. Данная стратегия показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, поскольку касаются предприятия в целом. Эффективно распределенные между структурными подразделениями предприятия ресурсы могут создать эффект синергизма или стратегического рычага, когда определенные затраты на реализацию совокупности различных типов стратегий приводят к гораздо более продуктивным результатам в деятельности предприятия. Существуют различные варианты корпоративных, наиболее общих стратегий, разнообразие которых может быть сведено к четырем основным типам: стратегии роста; стратегии ограниченного роста; стратегии сокращения; стратегии сочетания.

Стратегия неограниченного роста реализуется в том случае, когда имеются возможности значительного роста объемов в сравнении с предыдущим периодом деятельности, то есть когда внутрипроизводственные резервы и ресурсы не ограничивают рыночное поведение при диверсификации, освоении и расширении сегментов деятельности на рынке.

Стратегии концентрированного роста: стратегия усиления позиции; стратегия расширения границ рынка; стратегия совершенствования. Концентрированный рост оправдан в тех случаях, когда предприятие не до конца использовало свои возможности по оказанию существующих услуг на уже освоенных рынках.

Стратегии интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции; стратегия вперед идущей интеграции; стратегия горизонтальной интеграции. Интегрированный рост применяется в тех случаях, когда у сферы деятельности предприятия прочные позиции или когда предприятие может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

Стратегии диверсифицированного роста: стратегия концентрированной диверсификации; стратегия горизонтальной диверсификации; стратегия конгломерантной диверсификации. Диверсифицированный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает предприятию возможности для дальнейшего роста или когда возможности для дальнейшего роста за пределами этой отрасли значительно привлека-



тельнее. Предприятие должно выявить для себя наиболее перспективное направление развития, используя накопленный опыт, или выбрать такие направления развития, которые будут способствовать устранению имеющихся у него недостатков. Если рост предприятия не соответствует целям, то возможна реализация стратегий ограниченного роста (стабилизации). Стратегия ограниченного роста реализуется в устойчивых сферах и условиях деятельности, когда на рынке спрос регулируется различными действиями. Эта стратегия может реализовываться в других случаях, когда имеются ограничения по обеспечению ресурсами из внешней среды и другими: стратегия конкурентоспособности услуг; стратегия сохранения рыночной доли; стратегия обеспечения определенного уровня прибыльности.

Стратегии сокращения используются чаще всего тогда, когда финансовые показатели деятельности предприятия ухудшаются (например, при экономическом спаде) с целью спасения предприятия от банкротства. Стратегия сокращения реализуется в случаях, когда организация не может устанавливать уровень намеченных целей выше достигнутого. Это стратегия ликвидации бизнеса; стратегия переориентации; стратегия отсечения лишнего.

Стратегии сочетания заключаются в комбинации различных стратегий применительно к различным сферам деятельности или подразделениям предприятия. В зависимости от ситуации, сложившейся в каждом из них, применяется наиболее подходящая стратегия. Стратегия сочетания осуществляется сокращением или переориентацией одних видов деятельности и обеспечением роста в других видах деятельности.

М. Портер, как и Б. Карлофф, выделил три основные бизнес-стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование.

Стратегия преимущества в издержках применяется с наибольшим эффектом при реализации услуг, пользующихся массовым спросом, и ориентирует предприятие на предложение значительного объема услуг и обширный рынок. Именно минимизация издержек дает возможность предприятию реализовывать услуги по низким тарифам. В результате роста объемов продаж повышаются рентабельность и прибыль предприятия. Основной недостаток стратегии: из-за снижения издержек часто происходит неоправданное снижение качества продукции.

Стратегия дифференциации используется в том случае, когда предприятие выходит на емкий рынок с продуктом или услугой с уникальными свойствами, которые чаще всего закреплены торговой маркой. Основной недостаток стратегии: часто требуются значительные вложения средств в инновационные процессы.

Стратегия фокусирования предполагает сосредоточение на одном из сегментов рынка: особой группе покупателей, определенных услугах или ограниченном географическом регионе их распространения.

Функциональные стратегии – это комплексы мероприятий и программ для отдельных функциональных сфер и подразделений предприятия, описывающие стратегическую направленность каждой функции. Они разрабатываются основными отделами и службами предприятия на базе корпоративной и бизнес-стратегии. Это стратегии логистики, маркетинга, финансовая, производственная, кадровая стратегии и т. д.

Общая стратегия предприятия должна иметь структуру, которая предполагает наличие трех основных блоков стратегий: корпоративной, бизнес-стратегии и функциональной. Эти блоки различаются масштабностью задач и степенью детализации разработки. Для достижения успеха стратегии должны быть взаимно согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Ф. Котлер классифицирует конкурентные



стратегии в зависимости от роли предприятия на целевом рынке, а именно [7]: стратегии лидера рынка; стратегии претендента на лидерство; стратегии последователя; стратегии обитателя ниши.

Выбор стратегии – искусство управления, зависящее от компетентности и профессионализма руководителей и достоверности собранной информации. Выбранная стратегия может изменяться под влиянием внешних и внутренних причин в процессе выполнения намеченных мероприятий, а задача руководства в этом случае – адаптировать ее к изменившимся условиям. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать рациональное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути, причем процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, позволяющих обеспечить рост и укрепление позиций предприятия. Разработка стратегии предприятия, с одной стороны, является подсистемой стратегического управления, с другой – она представляет собой сущностную основу процесса стратегического планирования с соответствующей разработкой долгосрочных планов развития. Концепция стратегического планирования при формировании стратегии представляется в качестве некой долгосрочной концепции планирования и управления, в рамках которой «определяются долгосрочные ориентиры развития и цели фирмы, долгосрочный курс действий по достижению целей и распределению ресурсов, требуемых для воплощения стратегии» [8; 9]. Иными словами, концепция стратегического планирования основана на направлении процесса планирования от «будущего» к «настоящему», предполагая постановку целей предприятия и разработку конкретных программ для их реализации посредством анализа текущей ситуации. Конкурентоспособность компании во многом определяется показателями деятельности и позиционированием на рынке фирм-конкурентов. Выбор стратегии рассмотрим на примере компании.

Компания «1С: Бухучет и Торговля» (БИТ) основана в 1997 г. и занимает сегодня лидирующие позиции в области автоматизации и комплексного оснащения предприятий розничной торговли, общественного питания, склада и логистики. Прямыми конкурентами на рынке консалтинговых услуг являются «1С: Бухучет и Торговля», 1С-РАРУС и РОСИНФО.

Эффективная стратегия развития, высокое качество услуг и команда высокопрофессиональных специалистов позволили компании БИТ вырасти в крупнейшую региональную сеть. Логичным партнером для компании БИТ, конечно, явилась фирма «1С» – ведущий российский производитель программных продуктов экономического назначения.

С момента основания компания является франчайзи фирмы «1С», получив права на распространение продуктов 1С. Позже к продаже и сопровождению программных продуктов добавилось обучение клиентов работе с программами «1С». БИТ является центром сертифицированного обучения фирмы 1С. В 2000 г. группа специалистов, стоявшая у истоков основания компании, взяла курс на построение широкой сети региональных представительств, а позднее – международную экспансию. Офисы компании открыты в семи странах: России, Украине, Казахстане, ОАЭ, Гонконге, Канаде, США. Филиал компании «1С-Рарус» в Самаре основан в 2012 г. на базе официального партнера «1С» – «Имплозии СОФТ», которая более 12 лет помогает клиентам эффективно вести бизнес. Компания специализируется на комплексной автоматизации управления и учета на базе программ фирмы «1С». Филиал об-



ладает значительным опытом автоматизации предприятий нефтехимической отрасли, оптово-розничных компаний, производственных предприятий и ЖКХ.

Специализация: комплексная автоматизация на платформе «1С: Предприятие 8»; внедрение и сопровождение программных продуктов фирмы «1С»; информационно-технологическое сопровождение и поддержка клиентов на основании абонентского договора; учебный центр (ЦСО); автоматизация розничной торговли; автоматизация производственных предприятий; поставки системного программного обеспечения; отраслевая автоматизация.

Клиентами компании являются известные предприятия Самарской области: БК Евразия, ОАО Волгабурмаш, Русфинанс Банк, ЦСБ Прогресс, СамараТрансЛогистика, ТД Лукойл, Самаранефтегеофизика, Hoff (Kika).

Информационно-технический центр «РОСИНФО» осуществляет автоматизацию управления предприятий с использованием программ «1С: Предприятие». Основные направления работы: бухгалтерский и налоговый учет, расчет заработной платы; управленческий учет и бюджетное управление; автоматизация управленческих и учетных задач торговых и производственных предприятий. ИТЦ «РОСИНФО» является сертифицированным дилером консультационно-внедренческой фирмы «Инталев» (г. Санкт-Петербург). Сотрудники ИТЦ «РОСИНФО» прошли обучение и сертифицировались в КФГ «Инталев» по теме «Бюджетное управление: Постановка и автоматизация». На сегодняшний день с фирмой сотрудничает на постоянной основе более 300 организаций практически всех видов деятельности в различных отраслях.

Заказчиками-потребителями является большое количество бюджетных учреждений: администрации, ведомства, управления, инспекции, учреждения культуры, учреждения социальной защиты, образование, воинские части, здравоохранение.

Имея данные о предприятиях-конкурентах, можно составить тезисный SWOT-анализ их слабых и сильных сторон.

К ключевым преимуществам «1С: Бухучет и Торговля» можно отнести следующие: существование в отрасли более 10 лет; региональная и международная сеть филиалов; наличие на базе компании центра сертификационного обучения 1С.

Преимущества и недостатки компании «1С-Рарус» можно классифицировать следующим образом. К преимуществам относятся: сотрудничество с предприятиями нефтехимической отрасли; существование на базе компании учебного центра; наличие статусов и сертификатов. Недостатки: компания является филиалом; существует на рынке 2 года.

К преимуществам компании «РОСИНФО» относятся: наработанная клиентская база; широкий круг постоянных клиентов в бюджетной сфере. Недостатки: узкий ассортимент услуг; является дилером не крупной компании.

На основе данных о конкурентах был составлен контрольный лист анализа силы и слабости предприятия в конкурентной борьбе (см. табл. 1) и представлена форма хозяйственного профиля основных конкурентов (см. табл. 2).

Данные табл. 2, демонстрирующие положение компании «ПромИнфоСервис» в конкурентной среде, позволяют сделать следующие выводы:

1. Явными лидерами отрасли являются компании «1С: Бухучет и Торговля» и «1С-Рарус». Оптимальной в отношении данных конкурентов будет стратегия сотрудничества и взаимного партнерства.

2. Компания «РОСИНФО» в ближайшем конкурентном окружении является потенциальным претендентом, в отношении которого может быть реализована стратегия поглощения.



Таблица 1

Контрольный лист анализа силы и слабости предприятия в конкурентной борьбе

Основные категории	Лидер в отрасли	Выше среднего уровня	Средний уровень	Ухудшение показателей хозяйственной деятельности
Финансы	1С: Бухучет и Торговля	1С-РАРУС	ПромИнфоСервис	РОСИНФО
Производство	1С-РАРУС	1С: Бухучет и Торговля	ПромИнфоСервис	РОСИНФО
Менеджмент	ПромИнфо-Сервис	1С: Бухучет и Торговля	1С-РАРУС	РОСИНФО
Маркетинг	1С: Бухучет и Торговля	1С-РАРУС	РОСИНФО	ПромИнфоСервис
Кадры	1С: Бухучет и Торговля	1С-РАРУС	ПромИнфоСервис	РОСИНФО
Технология	1С-РАРУС	1С: Бухучет и Торговля	ПромИнфоСервис	РОСИНФО

Таблица 2

Форма анализа хозяйственного профиля основных конкурентов

Группа показателей	Конкуренты		
	1С: Бухучет и Торговля	1С-РАРУС	РОСИНФО
Рынок			
Размеры рынка	Лидер	Выше среднего	Ниже среднего
Рыночный спрос	Высокий	Средний	Средний
Рыночная диверсификация	Высокая	Средняя	Низкая
Продукт			
Конкуренция изделий	Высокая	Высокая	Средняя
Ассортимент продукции	Широкий	Широкий	Средний
Конструкция и дизайн продуктов	Есть	Нет	Нет
Новые изделия	Есть	Есть	Нет
Пересмотр ассортимента выпускаемой продукции	Есть	Есть	Нет
Цены			
Новые изделия	Высокие	Высокие	–
Выпускаемые (освоенные) продукты	Высокие	Среднерыночные	Среднерыночные
Продвижение продуктов на рынке			
Реклама	Качественная	Качественная	Отсутствует
Сбытовые службы	Есть	Есть	Нет
Организация сбыта и распределение продукции на рынке			
Размеры каналов сбыта	Крупные каналы сбыта	Средние каналы сбыта	Каналы сбыта отсутствуют
Преумножение каналов сбыта (формы развития сбытовой сети)	Есть	Есть	Нет
Контроль за каналами сбыта	Есть	Есть	Нет

С целью определения конкурентного положения «ПромИнфоСервис» в целом в отрасли был проведен SPACE-анализ (см. табл. 3).



Таблица 3

SPACE-анализ деятельности «ПромИнфоСервис»

Критерии	Оценка	Весомость	Обобщенная оценка баллов
Финансовая сила предприятия			
Рентабельность инвестиций	1	0,1	0,1
Финансовая автономия	4	0,2	0,8
Платежеспособность предприятия	3	0,2	0,6
Уровень финансового риска	3	0,1	0,3
Общая оценка критерия			2,9
Конкурентоспособность предприятия			
Чистая рентабельность реализованной продукции	5	0,3	1,5
Чистая рентабельность производства	1	0,1	0,1
Доля рынка	4	0,3	1,2
Конкурентоспособность продукции	3	0,2	0,6
Использование ОПФ	3	0,2	0,6
Общая оценка критерия			4
Привлекательность отрасли			
Уровень прибыли	4	0,4	1,6
Стадия жизненного цикла отрасли	4	0,4	1,6
Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	3	0,3	0,9
Общая оценка критерия			4,1
Стабильность отрасли			
Стабильность прибыли	3	0,5	1,5
Уровень развития инновационной деятельности	2	0,2	0,4
Маркетинговые и рекламные возможности	4	0,3	1,2
Общая оценка критерия			3,1

По итогам SPACE-анализа показатель x , характеризующий конкурентоспособность предприятия и привлекательность отрасли, равен 0,1, показатель y , описывающий отношения финансовой силы предприятия и стабильности отрасли, равен -0,2.

На основе данных показателей можно сделать вывод о том, что эта отрасль является достаточно стабильной и привлекательной для компании. Однако для успешного функционирования в данной отрасли компании необходимо улучшить показатель своей конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Для определения перспективных направлений конкурентного поведения компании «ПромИнфоСервис» была составлена матрица Ансоффа.

Анализ деятельности компании в рамках данного метода осуществляется в четыре этапа.

На первом этапе были оценены возможности компании для осуществления роста на текущем рынке с текущим товаром. Результаты оформлены в табл. 4.

Второй этап метода Ансоффа – это оценка возможностей компании для выхода на новый рынок с текущим товаром (см. табл. 5).

Третий этап – это рассмотрение возможности создания нового товара на текущем рынке (см. табл. 6).

И наконец, на четвертом этапе рассматриваются возможности создания нового товара на новых рынках (см. табл. 7).



Таблица 4

Анализ потенциала компании для реализации стратегии проникновения

Стратегия проникновения	Вопрос: есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок – рынок консалтинговых услуг. Текущий товар – программные продукты на платформе «1С: Предприятие 8»		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности высокого уровня инвестиций	Есть		Нет

Таблица 5

Анализ потенциала компании для реализации стратегии развития рынка

Стратегия развития рынка	Вопрос: сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и текущий товар	Новый рынок – оказание консалтинговых услуг в близлежащих городах. Текущий товар – программные продукты на платформе «1С: Предприятие 8»		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1–3)	Средний уровень насыщения рынка (3–10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка), или компания владеет уникальной технологией, или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет



Таблица 6

Анализ потенциала компании для реализации стратегии развития товара

Стратегия развития товара	Вопрос: сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок – рынок консалтинговых услуг. Новый товар – программные продукты на платформе «1С: Предприятие 8»		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	Тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Таблица 7

Анализ потенциала компании для реализации стратегии диверсификации

Стратегия диверсификации	Вопрос: есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок – рынок компьютерных, программных услуг. Новый товар – компьютерные программы		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

По итогам оценки потенциальных возможностей компании для реализации всех четырех стратегий метода Ансоффа составляется сводная таблица (см. табл. 8), в которой обобщаются полученные результаты и даются рекомендации о реализации той или иной стратегии.



Таблица 8

Оценка реализации стратегий матрицы Ансоффа

Вариант стратегии	Возможность	Описание
Стратегия проникновения	Возможна	Есть все шансы реализации данной стратегии у компании, тем более что имеется достаточно высокая возможность дополнительного инвестирования
Стратегия развития рынка	Вероятна	Выход в близлежащие малые города – отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями его реализации
Стратегия развития товара	Не возможна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента. Однако изменять ассортиментную политику пока не рекомендуется
Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется

Таким образом, на основе проведенного анализа конкурентоспособности компании ООО «ПромИнфоСервис» можно сделать следующие выводы:

- На рынке компания занимает третье место в числе лидеров отрасли.
- Отрасль, в которой функционирует компания, является достаточно стабильной и привлекательной, однако необходимо улучшение показателей конкурентоспособности и финансовой устойчивости.
- Для укрепления конкурентных преимуществ компании необходимо увеличить объем реализации продукции за счет реализации стратегии проникновения.

Ссылки на источники

1. Виханский О. С., Наумов А. И. «Другой» менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – № 3. – С. 105–126.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: учеб. для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М., 2007.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. – 3-е изд. – М., 2007.
4. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций: пер. с англ. О. И. Медведь. – М., 2011. (Сер. Библиотека Сбербанка).
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент: путеводитель по книге. – М., 2010. (Серия «Школа современного бизнеса»).
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М. А. Майорова и др.; вступ. ст. Л. И. Евенко. – М., 2004.
7. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок: пер. с англ. В. А. Гольдича и И. А. Оганесовой. – 5-е изд. – М., 2008.
8. Ансофф И. Указ. соч.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч.

Elena Bratukhina,

Senior lecturer at the chair of economics and management, Samara State University of Economics (Syzran branch), Syzran

ly-79@yandex.ru

Svetlana Kozhevnikova,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the chair of economics and management, Samara State University of Economics (Syzran branch), Syzran

svetlana_al_k@mail.ru

Definition of the competitive position of the organization on the market of consulting services

Abstract. The article is devoted to strategic planning. The authors define the competitive position of the organization; offer a promising direction of competitive behavior on the market of consulting services.

Key words: strategy, types of strategies, strategic management, strategic plan, integrated model of management decisions.





References

1. Vihanskij, O. S. & Naumov, A. I. (2004) “‘Drugoj’ menedzhment: vremja peremen”, *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, vol. 2, № 3, pp. 105–126 (in Russian).
2. Gerchikova, I. N. (2007) *Menedzhment: ucheb. dlja vuzov, 4-e izd., pererab. i dop*, Moscow (in Russian).
3. Meskon, M., Al'bert, M. & Hedouri, F. (2007) *Osnovy menedzhmenta: per. s angl. i red. O. I. Medved'*, 3-e izd, Moscow (in Russian).
4. Mincborg, G. (2011) *Menedzhment: priroda i struktura organizacij: per. s angl. O. I. Medved'*, (Ser. Biblioteka Sberbanka), Moscow (in Russian).
5. Ansoff, I. (2010) *Strategicheskij menedzhment: putevoditel' po knige*, (Serija «Shkola so-vremennogo biznesa»), Moscow (in Russian).
6. Meskon, M., Al'bert, M. & Hedouri, F. (2004) *Osnovy menedzhmenta: per. s angl. M. A. Majorova i dr.; vstup. st. L. I. Evenko*, Moscow (in Russian).
7. Kotler, F. (2008) *Marketing po Kotleru: kak sozdat', zavoevat' i uderzhat' rynek: per. s angl. V. A. Gol'dicha i I. A. Ogenesovoj*, 5-e izd, Moscow (in Russian).
8. Ansoff, I. (2010) Op. cit.
9. Meskon, M., Al'bert, M. & Hedouri, F. (2004) Op. cit.

Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»