УДК 330.33

ОЦЕНКА ОТРАСЛЕВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ КЕМЕРОВСКОГО МЯСОКОМБИНАТА)

А.М. Лавров*, Л.А. Поликарпова

ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет», 650043, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, 6

**e-mail: lavrov@kemsu.ru*

Дата поступления в редакцию: 04.03.2016
Дата принятия в печать: 10.03.2016

В статье представлены результаты оценки отраслевых конкурентных позиций на примере предприятия пищевой отрасли. Для этих целей было раскрыто содержание понятия «отрасль», которая предоставляется нами как группа предприятий на исследуемой территории. Предпринята попытка рассмотреть отраслевое предприятие с позиции объекта и субъекта рыночных отношений. Его конкурентоспособность определяется не только наличием ресурсных конкурентных преимуществ (при рассмотрении его как объекта), но и уровнем их использования (при рассмотрении предприятия как субъекта рыночных отношений). С учетом этого отраслевые конкурентные позиции сгруппированы в две подгруппы – базовые и управляемые, выделяя в базовых отраслевых конкурентных позициях две части. Первая часть отражает достигнутые общие характеристики рынка, на котором работает рассматриваемое предприятие отрасли, а вторая часть – достигнутые общие характеристики самой отрасли. Оценку отраслевых конкурентных позиций целесообразнее проводить по выделенным критериям (параметрам), а завершать анализом и оценкой пяти движущих сил в отрасли (по М. Портеру). Модель пяти сил Портера не только наиболее широко используется, но и достаточно проста в применении. В статье предлагается алгоритм, включающий в себя четыре последовательных шага, и результаты экспертных оценок для апробирования модели Портера для анализа конкурентоспособности Кемеровского мясокомбината и разработки рекомендаций по ее повышению. Все результаты экспертного опроса представлены в таблицах-шаблонах.

Маркетинг, конкурентоспособность, отраслевые конкурентные позиции, модель М.Портера, экспертные оценки, пищевая отрасль

Введение

Каждая отрасль имеет свои конкурентные позиции, с которыми выступает в территориальном размещении производительных сил. В зависимости от этих возможностей, их активности определяется роль отрасли как в межрегиональной конкурентной среде, так и в развитии того или иного региона.

Оценка конкурентных позиций для последующего эффективного отраслевого управления очень актуальна, что подтверждается интересом к данной проблематике ряда зарубежных авторов, таких как Питер Фердинанд Друкер [1], Майкл Мескон [2], Майкл Портер [3] и др., и отечественных ученых: А.П. Панкрухина [4], Р.А. Фатхутдинова [5] и др.

Особая актуальность проблемы управления отраслевыми конкурентными позициями нами видится с двух позиций – объекта и субъекта управления. Отрасль в данном случае нами представляется как группа предприятий (производителей) на исследуемой территории, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же покупателей. С позиции маркетинга каждое предприятие отрасли в рыночной среде можно рассматривать как объект и субъект рыночных отношений. Его конкурентоспособность определяется не только наличием ресурсных конкурентных преимуществ (при рассмотрении ее как объекта), но и уровнем их использования (при рассмотрении предприятия как субъекта рыночных отношений). Это находит свое отражение в эффективности отраслевого управления. Предприятия, имеющие схожие ресурсы, начинают отличаться друг от друга уровнем и качеством отраслевого менеджмента и маркетинга.

Тогда конкурентоспособность предприятий отрасли определяется не только достигнутыми конкурентными позициями за счет ресурсных преимуществ, но и за счет уровня отраслевого управления.

Объекты и методы исследований

Объектами исследования выступают конкурентные позиции. С учетом этого отраслевые конкурентные позиции (ОКП) предлагается сгруппировать в две подгруппы: базовые и управляемые. В свою очередь, базовые отраслевые конкурентные позиции можно разделить на две части. Первая часть отражает достигнутые общие характеристики рынка, на котором работает рассматриваемое предприятие отрасли, и включает следующие отраслевые конкурентные позиции:

- $О_1$КП – масштаб рынка (локальный, муниципальный, региональный, межрегиональный, национальный, группы стран, глобальный);
- $О_2$КП – размер рынка;
- $О_3$КП – темпы роста (спада) рынка;
- $О_4$КП – число продавцов и их сравнительные размеры;
- $О_5$КП – число покупателей и их сравнительные размеры;

- $О_6$КП – барьеры (легкость, сложность) входа/выхода на рынок/с рынка.

Вторая часть отражает достигнутые общие характеристики самой отрасли и включает следующие отраслевые конкурентные позиции:

- $О_7$КП – стадия жизненного цикла отрасли (раннее развитие, начало подъема, быстрый рост, начало зрелости, зрелость и насыщение, конец зрелости, старение и стагнация, спад);
- $О_8$КП – степень вертикальной интеграции в отрасли (наличие в отрасли передней/задней вертикальной интеграции);
- $О_9$КП – степень дифференциации товаров/услуг (сильно дифференцирована, слабо дифференцирована, практически идентична);
- $О_{10}$КП – масштабность производства (наличие фактора экономии на масштабах);
- $О_{11}$КП – прибыльность отрасли (в сравнении со средним по всем отраслям);
- $О_{12}$КП – величина и структура отраслевых издержек затрат (сырье и материалы, топливо, энергия, оплата труда, страховые взносы, амортизация, прочие затраты).

К управляемым отраслевым конкурентным позициям предлагается отнести:

- $О_{13}$КП – уровень применяемых технологий, скорость технологических изменений, степень внедрения новых, передовых технологий и инновационных решений;
- $О_{14}$КП – уровень обновления, улучшения качества и расширения ассортимента выпускаемой продукции/услуг;
- $О_{15}$КП – уровень послепродажного обслуживания;
- $О_{16}$КП – уровень модернизации и внедрения инноваций в производственные процессы;
- $О_{17}$КП – состав, состояние, уровень надежности и обновления производственных фондов;
- $О_{18}$КП – степень загрузки и эффективность использования производственных мощностей;
- $О_{19}$КП – эффективность системы закупки и поставки сырья, материально-технических ресурсов;
- $О_{20}$КП – степень управляемости структурой затрат и системами ценообразования;
- $О_{21}$КП – эффективность каналов сбыта и распределения готовой продукции/услуг;
- $О_{22}$КП – уровень диверсификации маркетинга и маркетинговых инноваций;
- $О_{23}$КП – эффективность систем управления и организационных структур;
- $О_{24}$КП – общая численность, средний возраст, средний стаж работы, уровень квалификации;
- $О_{25}$КП – степень обучаемости персонала;
- $О_{26}$КП – уровень средней заработной платы;
- $О_{27}$КП – имиджи репутация;
- $О_{28}$КП – другие специфические характеристики отрасли.

Завершать оценку отраслевых конкурентных позиций целесообразно анализом и оценкой пяти сил в отрасли (по М. Портеру).

Майкл Портер наглядно доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью движущими силами, определяющими возможный уровень прибыли на рынке:

1) соперничество между продавцами внутри отрасли;
2) попытки предприятий из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами;
3) возможность появления новых конкурентов внутри отрасли или внутриотраслевая конкуренция;
4) способность поставщиков сырья и деталей, используемых предприятием, диктовать свои условия;
5) способность потребителей продукции предприятия диктовать свои условия[6].

Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера является мощным инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определении степени воздействия каждой из них. Эта модель не только наиболее широко используется, но и достаточно проста в применении.

Нами предлагается алгоритм и результаты экспертных оценок для апробирования модели Портера для анализа конкурентоспособности Кемеровского мясокомбината и разработки рекомендаций по ее повышению.

Результаты и их обсуждение

Первым шагом оценивали конкурентоспособность товара Кемеровского мясокомбината и уровень конкуренции на рынке.

Для этого оценили три параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке.

1. Уровень угрозы со стороны товаров-субститутов.
2. Уровень внутриотраслевой конкуренции.
3. Угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

Оценили угрозы со стороны товаров-заменителей (таблица 1). Оценка проводилась экспертами с помощью 3-балльной шкалы, где 1 балл означает, что оцениваемый параметр не соответствует действительности для рассматриваемой компании, 2 балла означают, что параметр оценки соответствует, но не в полной мере, 3 балла означают, что оцениваемый параметр соответствует действительности для рассматриваемой компании в полной мере. Все результаты вносились в таблицы-шаблоны для последующего анализа [7].

Таблица 1

Угрозы со стороны товаров-заменителей

Критерии оценки	Комментарии	Оценка критериев		
		3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	*Необходимо оценить существуют ли на рынке товары, способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам*	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**3**		
1 балл		Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Из табл. 1 видим, что для Кемеровского мясокомбината достаточно высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей. На рынке г. Кемерово мясная продукция представлена не только кемеровскими компаниями, но и томскими, алтайскими, московскими и др. Лидирующие позиции на кемеровском рынке занимают Крестьянское хозяйство Волкова и Сибирская продовольственная компания (СПК).

Оценили уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим критериям: количество игроков на рынке, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (табл. 2).

Таблица 2

Уровень внутриотраслевой конкуренции

Критерии оценки	Комментарии	Оценка критериев		
		3	2	1
Количество игроков	*Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка*	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3–10)	Небольшое количество игроков (1–3)
		3		
Темпы роста рынка	*Чем ниже темп, тем выше риск передела рынка*	Стагнация	Замедляющиеся, но растущие	Высокие
				1
Уровень дифференциации продукта на рынке	*Чем ниже уровень дифференциации продукта, тем выше стандартизация, а значит выше риск переключения потребителя на другую компанию*	На рынке стандартизированный товар	На рынке стандартизированный товар по ключевым свойствам (параметрам), но отличается по дополнительным преимуществам	Товары значительно отличаются между собой
			2	
Ограничения в повышении цен	*Чем меньше возможностей в увеличении цен, тем выше риск недополучении (потери) прибыли при росте затрат*	Жесткая ценовая конкуренция, отсутствует возможность повышения цен	Возможность повышения цен только для покрытия роста затрат	Возможность повышения цен и для покрытия роста затрат, и для повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**8**		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5–8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9–12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Несмотря на то, что по экспертным оценкам Кемеровский мясокомбинат занимает лишь третью строчку (после КХ «Волков» и СПК), согласно табл. 2, эксперты оценили внутриотраслевую конкуренцию на уровне 8 баллов, как среднюю. Согласно опроса потребителей, проводимого весной 2015 г., по качеству продукции лидирует мясоколбасная продукция «Дымов», а по разнообразию ассортимента – Крестьянское хозяйство Волкова. Оценили угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров (табл. 3).

Таблица 3

Угроза входа новых игроков

Критерии оценки	Комментарии	Оценка критериев		
		3	2	1
Экономия на масштабе производства товара/услуги	*Чем больше производим, тем ниже стоимость закупки сырья для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции*	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
			2	
Сильные марки или бренды с высокой степенью знания и лояльности	*Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки или бренды в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить*	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока занимают ≈50 % рынка	2–3 крупных игрока занимают > 80 % рынка
			2	
Дифференциация продукта	*Чем выше разнообразие товаров/услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам выйти на рынок и занять свободную нишу*	Низкий уровень разнообразия товаров/услуг	Существуют микрониши	Все возможные ниши заняты игроками
				1
Уровень инвестиций для входа в отрасль	*Чем выше начальный уровень инвестиций для входа в отрасль, тем сложнее войти новым игрокам*	Низкий (окупаемость 1–3 месяца)	Средний (окупаемость 6–12 месяцев)	Высокий (окупаемость более чем за 1 год)
				1
Доступ к каналам распределения	*Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли*	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Государственная политика	*Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен*	Нет ограничений со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
				1
Готовность существующих игроков к демпингованию цен	*Если игроки могут понизить цены для сохранения доли рынка - это существенный барьер для входа новых игроков*	Игроки не пойдут на демпингование цен	Крупные игроки не пойдут на демпингование цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	*Чем выше темп роста отрасли, тем выше желание новых игроков войти на рынок*	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**14**		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9–16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17–24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Анализируя табл. 3, видим, что существует угроза входа на рынок новых игроков. Согласно Федеральной программе импортозамещения, существует риск появления на рынке новых участников, новых производителей не только внутри региона, но и соседних.

Вторым шагом оценивали рыночную власть покупателей на рынке. Данный шаг показывает, насколько потребители привязаны к определенной продукции Кемеровского мясокомбината и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Экспертная оценка угрозы потери потребителей произведена по следующим показателям (табл. 4):

- доля покупателей с большим объемом покупок;
- склонность к переключению на товары-субституты;
- чувствительность к цене;
- удовлетворенность качеством товара.

Таблица 4

Рыночная власть покупателей

Критерии оценки	Комментарии	Оценка критериев		
		3	2	1
Доля потребителей с большим объемом покупок	*Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки*	>80 % продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит ≈50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары-субституты	*Чем ниже уникальность товара/услуги, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и избежать дополнительных рисков*	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		3		
Чувствительность покупателей к цене	*Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар/услугу по более низкой цене у конкурентов*	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		
Потребители не удовлетворены качеством товара/услуги, существующего (-ей) на рынке	*Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом*	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара/услуги	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара/услуги	Полная удовлетворенность качеством
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**9**		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5–8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9–12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица 5

Оценка поставщиков

Критерии оценки	Комментарии	Оценка критериев	
		2	1
Количество поставщиков	*Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен*	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	*Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен*	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		2	
Издержки переключения	*Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен*	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	*Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы*	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**6**	
4 балла		Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		Средний уровень влияния поставщиков	
7–8 баллов		Высокий уровень влияния поставщиков	

Из табл. 4 вырисовывается высокий уровень угрозы потери клиентов, так как на рынке представлено огромное количество аналогичной неуникальной продукции. А в условиях кризиса потребитель становится очень чувствительным к цене, поэтому выбирает более дешевый товар, отдавая предпочтению товарам КХ Волкова и СПК. Третьим шагом оценивали угрозы для Кемеровского мясокомбината со стороны поставщиков. Экспертная оценка поставщиков произведена с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен (табл. 5).

Анализируя табл. 5, наблюдается средний уровень влияния поставщиков в силу их малочисленности. В силу этого существует риск увеличения цен на сырье. С этой точки зрения в выигрышном положении находятся компании, которые сами являются производителями сырья (например, КХ Волкова).

Четвертым шагом объединили результаты анализа в сводном виде и выделили основные направления по повышению конкурентоспособности Кемеровского мясокомбината (табл. 6).

Таблица 6

Итоговая таблица анализа конкурентоспособности

Критерии	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Компания не обладает уникальным предложением на рынке, аналогов существует множество	Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления дифференцированности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого не важны уникальные характеристики
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным; существует возможность полного сравнения товаров разных фирм; есть ограничения в повышении цен	Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности о преимуществах продукции; для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Высок риск входа новых игроков; несмотря на то, что новые компании все же появляются на рынке, но в силу высоких барьеров входа высоки первоначальные инвестиции	Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании; акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Товар компании не уникален и существуют аналоги; потребители всегда будут переключаться на товар по меньшей цене; существует неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям	Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов; требуются специальные продуктовые линии для VIP-клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Средний уровень влияния поставщиков и зависимости от них	Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара; поиск новых поставщиков с целью снижения зависимости от них и снижения издержек

Выводы

В заключение следует отметить, что наибольшими угрозами для конкурентоспособности Кемеровского мясокомбината являются:

- угроза со стороны товаров-заменителей, это связано с тем, что у товаров предприятия есть много аналогов, так как продукция не обладает уникальным предложением на рынке;

- угроза потери текущих клиентов. Это связано с тем, что товар компании не уникален, существуют аналоги. Потребители всегда будут переключаться на товар с меньшей ценой. Если комбинат не изменит ценовую политику на продукцию, то это может привести к тому, что угроза станет не потенциальной, а реальной.

Также следует учитывать, что Кемеровский мясокомбинат напрямую зависит от поставщиков и их влияние на деятельность предприятия велико и значимо. Следовательно, необходимо тщательно отслеживать взаимодействие предприятия с поставщиками, контролировать, есть ли у поставщиков финансовые трудности, чтобы предвидеть угрозу срыва поставки.

Список литературы

1. Друкер, Питер Ф. Менеджмент: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. – М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704с.

2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2012. – 672 с.

3. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишир, 2011. – 454 с.

4. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий / А.П. Панкрухин. – М.; СПб.; Н. Новгород; Воронеж; Ростов-н/Д.; Екатеринбург; Самара; Новосибирск; Киев; Харьков; Минск: Питер, 2006. – 413 с.

5. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – М.; СПб.: Изд. Питер, 2008. – 368 с.

6. Анализ состояния конкуренции в отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studepedia.org/index.php?vol=1&post=2494 – свободный (дата обращения: 19.03.2016).

7. Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://mybiblioteka.su/tom2/10-113158.html – свободный (дата обращения: 21.05.2015).

ASSESSMENT OF INDUSTRY COMPETITIVE POSITION (ON EXAMPLE OF THE KEMEROVO MEAT-PACKING PLANT)

A. M. Lavrov*, L. A. Polikarpova

Kemerovo State University,
6, Krasnaya Str., Kemerovo, 650043, Russia

**e-mail: lavrov@kemsu.ru*

Received: 04.03.2016
Accepted: 10.03.2016

The article presents assessments of industry competitive position using the example of the food industry. For these purposes, the concept of "branch" has been disclosed, which is given as a group of companies in the study area. An attempt was made to consider the industrial enterprises from the position of the object and the subject of market relations. Its competitiveness is determined not only by the presence of resource competitive advantages (when considered as an object), but also their level of use (when considering the company as the subject of market relations). According to this, industry's competitive position are grouped into two subgroups - basic and managed, highlighting in basic industry competitive positions of the two parts. The first part reflects the general characteristics achieved by the market in which the enterprise is working, and the second part reflects the general characteristics of the industry itself. Evaluation of the competitive position of the industry it is more expedient to carry out on the selection criteria (parameters), and complete the analysis and evaluation of the five driving forces in the industry (according to M. Porter). Porters model of five forces are not only the most widely used, but also quite easy to use. The article proposes an algorithm which includes four successive steps, and the results of expert assessments to test the Porters model, to analyze the competitiveness of the Kemerovo meat-packing plant and the development of recommendations for its improvement. All the results of the expert survey are presented in Tables templates.

Marketing, competitiveness, industry's competitive position, the Porters model, expert assessments, the food industry

References

1. Drucker Peter F., Makyarello Joseph A. *Management*. New York, HarperBusiness, 2008. 608 p. (Russ. ed.: Drucker Peter F., Makyarello Joseph A. *Management*. Moscow, Williams Publ., 2010. 704 p.).
2. Meskon M., Albert M., Hedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow, Williams Publ., 2012. 672 p.
3. Porter M. *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley konkurentov* [Competitive Strategy. The method of analysis of competitors industries]. Moscow, Alpina Publ., 2011. 454 p.
4. Pankrukhin A.P. *Marketing territoriy* [Marketing of territories]. Moscow, St. Petersburg, Nizhniy Novgorod, Voronezh, Rostov-on-Don, Yekaterinburg, Samara, Novosibirsk, Kiev, Kharkov, Minsk: Peter Publ., 2006. 413 p.
5. Fatkhutdinov R.A. *Strategicheskiy marketing* [Strategic marketing]. Moscow, St. Petersburg, Peter Publ., 2008. 368 p.
6. *Analiz sostoyaniya konkurentsii v otrasli* [Analysis of the state of competition in the industry]. Available at: http://studepedia.org/index.php?vol=1&post=2494. (accessed 1 March 2016).
7. *Shablon analiza konkurentnykh sil v otrasli po Porteru* [The pattern analysis of competitive forces in the industry by Porter]. Available at: http://mybiblioteka.su/tom2/10-113158.html. (accessed 21 May 2015).

Дополнительная информация / Additional Information

Лавров, А.М. Оценка отраслевых конкурентных позиций (на примере кемеровского мясокомбината) / А.М. Лавров, Л.А. Поликарпова // Техника и технология пищевых производств. – 2016. – Т. 40. – № 1. – С. 135–141.

Lavrov A.M., Polikarpova L.A. Assessment of industry competitive position (on example of the Kemerovo meat-packing plant). *Food Processing: Techniques and Technology*, 2016, vol. 40, no. 1, pp. 135–141 (In Russ.)

Лавров Александр Михайлович
д-р экон. наук, профессор, академик АГН, академик РАЕН, заведующий кафедрой маркетинга, ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет», 650043, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, 6, e-mail: lavrov@kemsu.ru

Поликарпова Лада Александровна
канд. экон. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой маркетинга, ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет», 650043, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, 6

Aleksandr M. Lavrov
Dr.Sci.(Econ.), Professor, Academician of the Academy Humanitarian Sciences, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Head of the Department of Marketing Kemerovo State University, 6, Krasnaya Str., Kemerovo, 650043, Russia, e-mail: lavrov@kemsu.ru

Lada A. Polikarpova
Cand.Sci.(Econ.), Associate Professor, Deputy Head of the Department of Marketing Kemerovo State University, 6, Krasnaya Str., Kemerovo, 650043, Russia