

УДК 658.5.009.02

Бывшева Л. А., Кондратенко О. А.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Огромное значение, которое имеет конкуренция для самых глубоких основ функционирования рыночной экономики, очевидно. Обычные граждане с рождения знают о том, что конкуренция состоит в основном в соперничестве, столкновении интересов, борьбе. В популярных трудах по экономике можно встретить множество представлений о конкуренции, согласно, которому в процессе подобных столкновений одни фирмы разоряются и уходят в небытие, другие, напротив, достигают всеобщего признания.

Таким образом, сильный всегда побеждает в борьбе, а, изнуряя друг друга взаимным соперничеством, конкуренты двигают вперед технический прогресс, расширяют корзины товарного предложения, снижают цены и улучшают качество предлагаемой продукции и услуг. Потребители при этом преуспевают, а раз так – конкуренция расценивается, как мотор развития общества и его эволюции в сторону изобилия.

Фундаментальные аспекты обеспечения конкурентных преимуществ, прежде всего на макроэкономическом уровне, раскрыты в работах А. Смита, Д. Рикардо, Дж. С. Милля, Ф. Эджуорта, Дж. Кейнса, П. Хайне, А. Маршалла, П. Самуэльсона, Ф. Хайека и др.

Основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ на уровне развития организаций представлены в трудах представителей западной экономической школы Р. Акоффа, И. Ансоффа, Б. Карлоффа, У. Кинга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрикленда, Ф. Котлера, Ж. Ж. Ламбена и др. Следует отметить, что все эти исследования проводились в стабильных условиях развития рыночных отношений, поэтому применение их к условиям экономики Украины требует внесения изменений и корректив.

В исследованиях постсоветских учёных – экономистов: Г. Л. Азоева, М. И. Круглова, В. Д. Марковой, Р. А. Фатхутдинова, А. П. Градова, А. Ю. Юданова, В. А. Панкова, Л. С. Шевченко, А. И. Панова, П. С. Завьялова, А. И. Петрова, Г. М. Скударя освещаются методологические основы и инструментальные средства формирования конкурентных преимуществ, но в них недостаточно уделено внимания механизму формирования стратегий создания конкурентных преимуществ [1–5].

Целью работы является исследование проблем поиска эффективных способов и механизмов разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия, обеспечивающей достижение устойчивых конкурентных преимуществ.

Особое значение в деятельности современной организации имеет стратегический менеджмент предприятия. Он должен сканировать конкурентную среду, учитывать все важные для успеха предприятия факторы рынка, измерять, оценивать и прогнозировать конкуренцию в отрасли, лучшую практику, технологическое отставание, давление клиентов, давление заказчиков. На нем лежит ответственность за объективный анализ удовлетворенности и приверженности клиентов, поиск проблем при продаже и последующем сервисе, продукты и услуги для клиентов, ценовые несоответствия, недостатки оперирования. В итоге всего стратегический менеджмент предприятия должен формировать итоговое видение проблем бизнеса и обеспечивать адекватные ответные стратегические реакции на эти проблемы в сфере конкуренции, производства, предпринимательства, инновационного развития, обучения персонала и корпоративной культуры [2].

В целом стратегия предприятия определяется его стратегической позицией по шести главным направлениям развития:

– стратегическая конкурентная позиция рассчитана на оптимизацию прибыльности фирмы в ближайшей перспективе (1 год);

- производственная позиция выражает отношение к проблемам себестоимости продукции и трудоемкости производства;
- производственная и конкурентная позиции вместе характеризуют возможности и обязательства по гарантиям прибыльности от реализации изделий и услуг предприятия на уже освоенных рынках;
- инновационная позиция определяет тематику НИОКР и проектов внедрения по новой продукции, новым технологиям, нововведениям в маркетинге и менеджменте на всем инновационном поле предприятия во всем объеме его стратегических зон хозяйствования;
- предпринимательская позиция устанавливает на длительный срок условия достижения прибыльности, экономической и финансовой стабильности за счет балансирования стратегических зон хозяйствования, оптимального использования активов, эффективного планирования стратегических ресурсов, учета интересов клиентов, стратегических партнеров и групп влияния;
- административная позиция говорит о готовности, активности и открытости всего персонала и высшего руководства предприятия к стратегическим изменениям и эффективному обеспечению конкурентной, производственной, конкурентной + производственной, инновационной и предпринимательской составляющих стратегии развития бизнеса предприятия и повышения его конкурентоспособности [3].

Любому предприятию по своей природе свойственно сталкиваться с конкуренцией. Водоочистительные предприятия не являются исключением. Усиление конкуренции при одновременном расширении рынка водоочистительной продукции создает дополнительные требования к обновлению ассортимента и повышению качества продукции. Преимущества конкурентов могут привести, к потере клиентов как существующих, так и потенциальных; а также приводят к потере занимаемой доли рынка.

Основной стратегической целью исследуемых предприятий является сохранение долговременной конкурентоспособности на украинском рынке водоочистительного бизнеса. Для достижения поставленной цели предприятия реализуют следующие стратегии:

- ориентация на украинский рынок и зарубежный, рост за счет развития на расширении внутреннего рынка;
- увеличение объема и доли продаж продукции.

Одной из задач конкурентной стратегии предприятия является повышение его адаптационных свойств.

К основным видам адаптации предприятия относятся:

- 1) адаптация к изменению конъюнктуры рынка;
- 2) адаптация к нововведениям технического и организационного характера;
- 3) адаптация к социально-политическим условиям.

Стратегические цели адаптации определяются для каждого ее вида. Стратегические цели первого вида состоят в: сохранении занятого и освоении новых сегментов рынка; диверсификации производства; освоении новых видов продукции; поддержании преимуществ выпускаемой продукции и продвижении ее на рынок. К стратегическим целям второго вида относятся: реализация новых идей и технологий; освоение новых видов материалов; совершенствование конструкции и дизайна продукции. Для адаптации третьего вида можно выделить следующие стратегические цели: использование преимуществ политического режима; получение гарантий и использование протекционистских мер органов власти; использование социальной ситуации в стране [4].

На практике адаптация предприятия к воздействию внешней среды возможна на основе создания организационно-экономической системы адаптации с последующей оценкой конкурентоспособности, позволяющей принять решения относительно конкурентного положения предприятия на рынках сбыта и разработать маркетинговые стратегии на перспективу (рис. 1) [4].

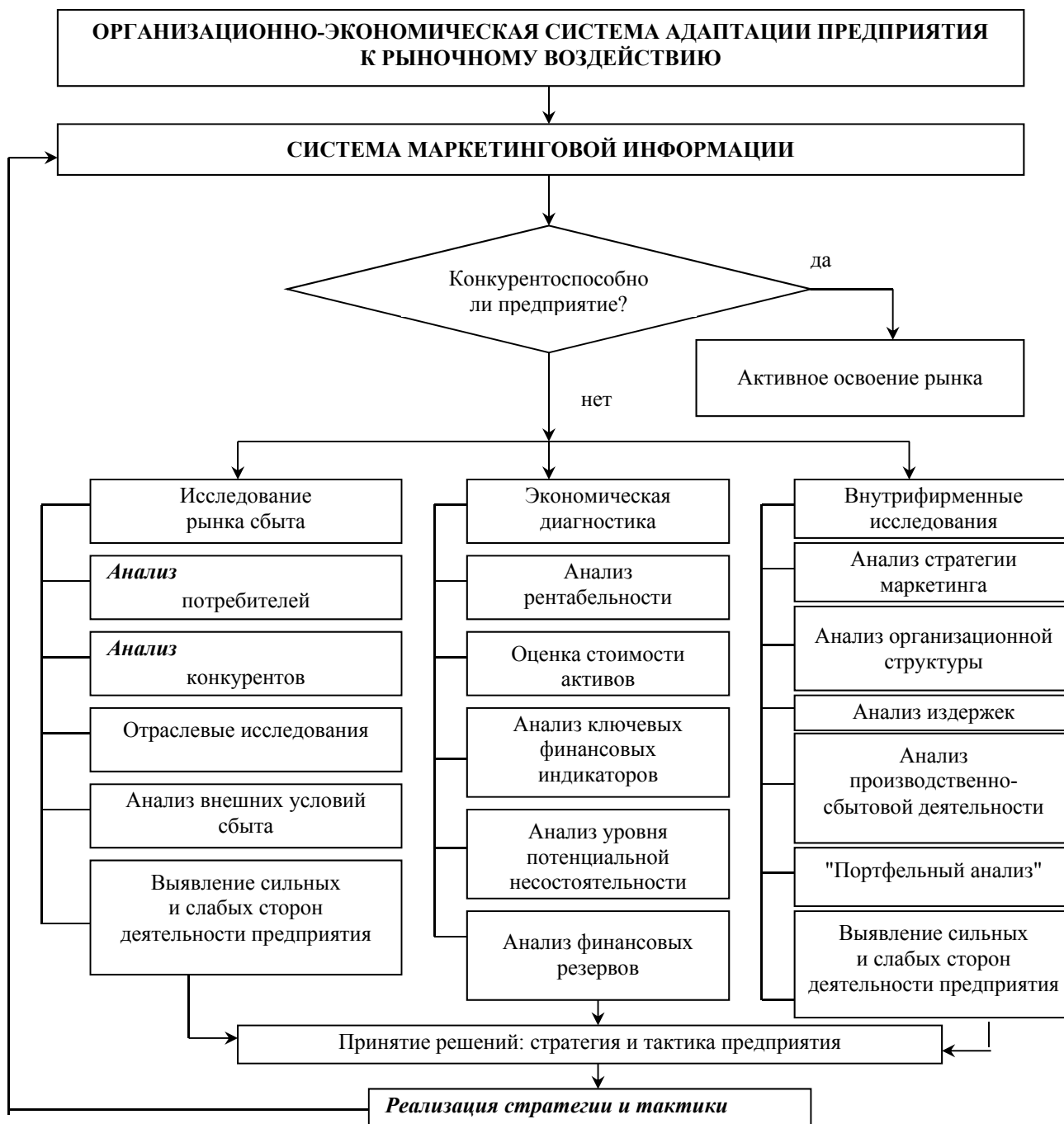


Рис. 1. Схема процесса адаптации предприятия к условиям рынка

Потребителями систем водоочистки в 69 процентах являются частные лица, 31 процент – корпоративные клиенты. Всего на рынке Донецкой области работает порядка 9 фирм водоочистительного оборудования (среди них: ООО «Комфорт», ТМ «Аквафор», ООО ТПО «Ариста», ТМ «Барьер» и т. д.), не считая дилерские центры, однако из них только 1–2 имеют больше одного сервис-центра.

Число потенциальных конкурентов для любого предприятия с каждым годом возрастает, причем наибольшую «угрозу» представляют конкуренты, которые располагают свои офисы рядом.

Изучение, анализ и оценка силы влияния динамичной внешней среды на деятельность предприятия, условий конкуренции, необходимо предприятию, прежде всего, для того чтобы:

- определить степень своей адаптации к воздействию внешних и внутренних факторов рыночной среды;
- выявить свои конкурентные преимущества и недостатки перед конкурентами;
- оценить уровень своей конкурентоспособности;
- разработать комплексы организационно-экономических, технических и технологических мероприятий направленных на ее повышение;
- разработать различные сценарии развития рыночной среды и эффективные конкурентоспособные стратегии своего развития в этой среде.

Для получения оценки сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ. SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения. SWOT анализ состоит из:

- сильные стороны – преимущества организации;
- слабые стороны – недостатки организации;
- возможности – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

По методологии SWOT выявим сильные и слабые стороны водоочистительных предприятий Донецкой области и установим линии связи с внешними угрозами и возможностями.

Для определения этих связей составим матрицу SWOT-анализа (рис. 2).

	<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение рынка сбыта предприятием. 2. Расширение возможностей кредитования. 3. Применение индивидуальных систем очистки воды для многоэтажных домов. 4. Принятие программы капитального развития систем водоснабжения Украины на государственном уровне. 5. Постоянное сервисное обслуживание (продление гарантии). 6. Расширение ассортимента систем водочистки за счет новых технологий. 	<p>УГРОЗЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возрастающее конкурентное давление. 2. Изменение требований потребителей по отношению к качеству. 3. Сезонный спрос. 4. Отставание от новых разработок в области водоснабжения. 5. Изменение налогового законодательства. 6. Задержки в работе таможенной службы.
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подходящее месторасположение в городе (центр города). 2. Наличие квалифицированного персонала. 3. Расширение предложения различного вида дополнительных услуг. 4. Качественный и гарантийный сервис (гибкая система скидок). 5. Надежные поставщики. 	Поле СиВ	Поле СиУ
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зависимость от поставщиков. 2. Сезонный характер поступления основного потока денежных средств. 3. Несовершенная система мотивационного механизма. 5. Отсутствие начальной профессиональной подготовки у новых работников. 	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа

По итогам SWOT-анализа сделаем вывод, что водоочистительные предприятия способны конкурировать на рынке водоочистительной продукции. Предприятие имеет достаточное количество конкурентных преимуществ и большие перспективы дальнейшего роста и развития на рынке водоснабжения. Но для успешного функционирования в долгосрочной перспективе необходимо постоянно проводить работу для поддержки сильных сторон и устранения слабых. Чтобы избежать угрозы сезонного спроса предприятию необходимо в периоды снижения основного потока денежных средств увеличивать систему скидок, для привлечения большего числа потребителей. Применяя индивидуальный подход к решению проблем потребителя, предприятие сможет избежать изменений их потребностей в части качества. Во время сезона снижения основного потока денежных средств возможности кредитования позволят предприятию оформлять кредиты на выгодных условиях.

ВЫВОДЫ

В условиях постоянно меняющихся рыночных ситуаций, расширения рыночных отношений и усиления конкурентной борьбы решение вопросов объективного определения положения предприятия на рынке, определения его конкурентных преимуществ и выявления слабых сторон производственной деятельности позволит обеспечить высокую степень подготовки и принятия управленческих решений, направленных на повышение устойчивости предприятия в рыночной среде.

В рыночной экономике смогут функционировать только жизнестойкие предприятия, которые гибко маневрируют и используют новые механизмы в управлении. Одной из важных задач становится задача количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия, а также разработка мероприятий, позволяющих управлять ею.

Изучение потребителей и конкурентов, а также условий конкуренции позволяет предприятию определить его преимущества и недостатки перед конкурентами, выработать успешные конкурентные стратегии и поддержать конкурентные преимущества. Предприятие должно знать, в какой степени оно конкурентоспособно по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокая степень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях, и имеет стратегической целью достижения такого ее уровня, который помог бы ему выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы.

На основании проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что водоочистные предприятия имеют достаточное количество конкурентных преимуществ и большие перспективы дальнейшего роста и развития на рынке водоснабжения.

Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности водоочистных предприятий Донецкой области предполагает рассмотрение обширного спектра вопросов, относящихся к внутренней и внешней среде предприятий. Выбор наиболее эффективного варианта развития деятельности достаточно сложен и требует значительного профессионализма от лиц, принимающих управленческое решение в данном направлении.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бондарева С. Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С. Р. Бондарева // *Экономические и гуманитарные науки*. – 2011. – № 3. – С. 101–108.
2. Сорокина И. Э. Оценка конкурентоспособности торговых организаций потребительской кооперации / И. Э. Сорокина // *Дни науки* – 2012. – Прага : Образование и наука, 2012. – С. 10–13.
3. Особливості формування конкурентного середовища функціонування промислових підприємств України / Є. В. Мироненко, І. П. Фоміченко, О. О. Кондратенко // *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* – Випуск 259 : В 7 т. – Т. II. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 357–362.
4. Белоусов Д. В. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия : автореф. дис. канд. экон. наук / Д. В. Белоусов. – Москва, 2006. – 26 с.
5. Благая В. В. Повышение конкурентоспособности продукции / В. В. Благая, В. В. Благой, Ю. Ю. Терехина // *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* – Випуск 265 : В 9 т. – Т. 3. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 373–378.