

Троян О. М.

*магистрант направления подготовки «Менеджмент»
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет»,
г. Алчевск, ЛНР*

ФОРМИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЛНР

В статье рассмотрена последовательность этапов разработки формирования и совершенствования конкурентоспособных стратегий предприятия в нашей республике. Предложена система информационных потоков, а также требования к формированию и совершенствованию конкурентных стратегий.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, конкурентоспособность, стратегия, формирование, совершенствование.

Постановка проблемы. Конкурентная борьба сопровождается появлением большого количества конкурирующих предприятий, как на внутренних, так и на внешних рынках, а также ростом требований рынка. Предприятие все время пытается развивать свой стратегический потенциал, ищет всевозможные варианты его эффективного использования, создание новых конкурентных стратегий.

Анализ последних исследований и публикаций. Значительный научный вклад в исследование теоретических проблем конкурентоспособности и конкурентных предприятий осуществили такие ученые, как Г. Азов, А. Воронкова, А. Градов, М. Портер, А. Юданов и др.

Однако ряд задач по формированию конкурентных стратегий предприятия разработаны недостаточно полно, и в современных условиях повышение конкурентной борьбы они требуют уточнения и развития.

Целью статьи является разработка формирования и совершенствования конкурентоспособных стратегий предприятия в нашей республике.

Изложение основного материала. Формирование новых конкурентных стратегий является важнейшим моментом в достижении предприятием постоянной конкурентной позиции на рынке. Механизм формирования и совершенствования новых конкурентных стратегий базируется на эффективном взаимодействии условий функционирования предприятия и факторов, формирующие его ресурсный потенциал (интеллектуальный капитал предприятия, опыт и знания, уникальные навыки, конкурентные возможности, рыночные достижения и т. д.).

Принятие решения о формировании и совершенствовании новых конкурентных стратегий предприятия, происходит в процессе мониторинга, когда возникает необходимость перекрытия устаревших конкурентных стратегий и тех, что находятся на стадии спада, новыми, более эффективными и устойчивыми выявлениями новых конкурентных стратегий с учетом спроса и условий функционирования рынка. Порядок разработки формирования и совершенствования конкурентной стратегии показано на рисунке 1.

На подготовительном этапе происходит анализ информации, необходимой для формирования новых конкурентных стратегий, полученных в процессе мониторинга (рис. 2).

Система информации для создания новых конкурентных стратегий по результатам мониторинга включает:

- 1) информацию о жизненных циклах конкурентных стратегий, что позволяет выявить момент необходимости внедрения новой конкурентной стратегии в том случае, если одна из существующих уже изжила себя, находится в стадии спада и не подлежит восстановлению;
- 2) информацию об имеющихся рыночных требованиях, учитываются пожелания потребителей. Данная информация крайне важна для предприятия, так как потребители в условиях рыночной экономики диктуют свои условия. Выигрывает в конкурентной борьбе то предприятие, которое максимально учитывает запросы потребителей;

3) информацию о конкурентных стратегиях предприятий-конкурентов и их слабые места, что дает возможность предприятию принимать решение о создании новых формирований конкурентных стратегий, которые еще не задействованы конкурентами. Возможность создания таких конкурентных стратегий, с помощью которых можно надавить на конкурентов, ослабляя тем самым их конкурентные позиции.

Следующим шагом при проведении подготовительного этапа является выявление новых формирований конкурентных стратегий на основе анализа полученной информации и сопоставления их с возможностями предприятия.



Рисунок 1 — Последовательность этапов разработки формирования и совершенствования конкурентной стратегии

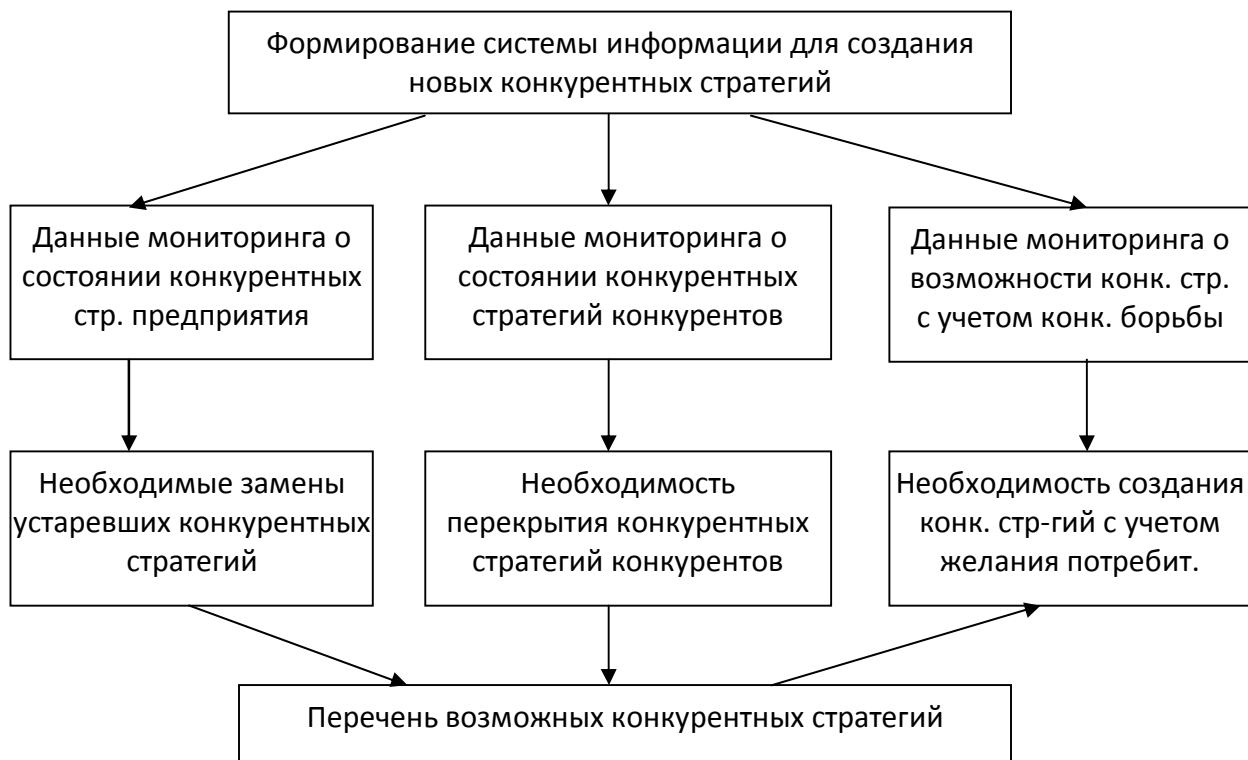


Рисунок 2 — Формирование системы информации для создания новых конкурентных стратегий

В перечень ограничений, которые могут помешать внедрению той или иной конкурентной стратегии, можно отнести: ресурсные ограничения; недостаточное количество работников, имеющих необходимую квалификацию и опыт; несостоятельность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, которую еще не разработали или которая слишком дорога; высока интенсивность конкурентной борьбы; законы и этические соображения.

В случае соответствия возможностям предприятия принимается решение о введении формирования конкурентной стратегии в подлежащий перечень. В противоположном случае формирование такой стратегии невозможно.

Кроме того, необходимо формировать такие конкурентные стратегии, которые соответствуют жизненному циклу системы конкурентной стратегии предприятия, что необходимо для их создания.

Третьим шагом выступает обоснование решения о формировании перечня новых конкурентных стратегий (рис. 3).

Данный перечень формируется из всех возможных конкурентных стратегий с учетом их рейтинга по значимости для предприятия и получаемой эффективностью и стойкостью, в случае их реализации и соответствия конкурентной стратегии.

На проектном этапе обосновывают требования, предъявляемые к конкурентным стратегиям, а именно: показатели эффективности и устойчивости должны попадать в наиболее благоприятный интервал.

Разрабатывают проект нового формирования и совершенствования конкурентных стратегий предприятия в условиях конкурентной борьбы. Указывают всех задействованных специалистов предприятия и их функции. Затем проводят оценку ожидаемой эффективности и устойчивости в рамках проекта.

Выявляют, соответствуют ли новые конкурентные стратегии возможностям предприятия, позволяют ли изучение внутренняя и внешняя среда, при которой выявляют сильные и слабые стороны, и возможности предприятия.

Сила конкурентной борьбы должна отражаться в конкурентной стратегии, результатом которой должна стать реализация имеющихся конкурентных преимуществ предприятия и достижение высокого уровня конкурентоспособности.



Рисунок 3 — Последовательность обоснования выбора перечня новых конкурентных стратегий, подлежащих формированию

Поэтому в каждом направлении деятельности и в соответствии с выбранной конкурентной стратегией предприятию необходимо создать решающую долговременную и защищенную систему. Для формирования и совершенствования конкурентной стратегии предприятия ставят разные задачи, которые определяют их стратегию. При этом они руководствуются следующими критериями: стратегии предприятия по сравнению с конкурентами, возможность поддержки этой стратегии в течение длительного времени при наличии ключевых факторов успеха. Мы выделим и рассмотрим такие виды конкурентной стратегии как, стратегия лидерства, фокусировка, стратегии дифференциации, стратегия оптимальных издержек, стратегия, основанная на низких издержках.

При анализе взаимосвязи формирования и совершенствования конкурентной стратегии предприятию следует рассматривать стратегию с точки зрения базовых стратегий. Например, с точки зрения фокусировки — значение имеет не столько характер, сколько интенсивность конкретной стратегии (то есть степень отличия за определенным критерием аналогичных характеристик конкурентов).

Цель стратегии лидерства на издержках заключается в том, чтобы непрерывно поддерживать и усиливать формирование и совершенствование стратегии перед конкурентами

по затратам. Использовать стратегию для установления более низких цен по сравнению с конкурентами. За счет уменьшения доли рынка конкурентов расширить свои возможности и дополнительную прибыль.

Предприятия, которое придерживается стратегии дифференциации, ставит перед собой задачу — придание своей продукции одной или нескольких отличительных признаков, что сделает товар более привлекательным для потребителей по сравнению с конкурирующими продуктами. Конкурентные стратегии возникают в том случае, когда покупатели отдают предпочтение определенным характеристикам, присущим продукции предприятия, использующего эту стратегию.

Многообразие конкурентных стратегий рассматривается в данном случае с точки зрения характера факторов. Формирование и совершенствование стратегий дает возможность предприятию определить, какие из имеющихся у него конкурентных стратегий соответствуют избранным.

Конкурентоспособные стратегии, основанные на технологических факторах, определяются высоким уровнем развития прикладной науки и техники в области специальных технических характеристик машин и оборудования, технологическими особенностями сырья и материалов, используемых в производстве товаров, техническим параметрам продукции. Требования к ним, в зависимости от вида выбранной стратегии, разные.

Например, оборудование для производства продукции на предприятии, что придерживается стратегии низких издержек, должно быть недорогим и универсальным, пригодным для производства больших объемов. Это связано с тем, что указанная стратегия ориентирована на производство продукции массового спроса, где существует немного путей дифференциации, и важным является не качество, а низкий уровень расходов. Поэтому, тот производитель, который сможет приобрести оборудование, аналогичное тому, что используется конкурентами, с минимальными затратами, усилит свое преимущество в низких затратах.

Для тех, кто использует стратегию дифференциации очень важно иметь для создания продукции, которую нелегко скопировать, современное уникальное и высокоточное оборудование. Если при производстве использованы запатентованные разработки, то оборудованию должно выполнять сложные операции по обработке высококачественных материалов. Оборудование, изготовленное под заказ, которым не обладают конкуренты, может предоставить предприятию конкурентное преимущество в виде оригинального товара с набором новых и ценных характеристик. Естественно, что за такие товары потребители будут готовы заплатить больше, чем за товары конкурентов.

Требования к формированию и совершенствованию конкурентной стратегии, основанные на качестве сырья или материалов, заключаются в следующем: сырье или материал, которые используют в производственном процессе на предприятии и применяют стратегию низких расходов, должны быть недорогими и легкими в обработке.

Поэтому предприятию следует подбирать дешевый материал или искать заменители этих материалов. Так, например, предприятия, производящие мебель, могут снизить свои расходы за счет производства мебели из ДСП, а не из дорогих сортов древесины. Конечно, такая продукция будет иметь успех не у всех потребителей, но для таких сегментов рынка, как студенты, молодые семьи и покупатели среднего класса — это самый оптимальный и приемлемый вариант. Также следует отметить, что при использовании легко обрабатываемых материалов экономится время, что обеспечивает рост производительности труда и снижение себестоимости продукции.

Предприятия, использующие стратегию низких издержек, применяют уже известные научные разработки, которыми пользуются и конкуренты, но важным для них является не пропустить нового прорыва в технологической сфере, занимаясь только проблемой снижения затрат. Этот прорыв может открыть перед соперниками возможности для снижения цены и обесценить инвестиции, сделанные лидером для снижения издержек.

Для стратегии дифференциации требования к разработке конкурентной стратегии, основанные на материалах и сырье, изменяются: товар, изготовленный из редкого дорогого ма-

териала, обладающий новыми свойствами, будет иметь для потребителей большую ценность. Для таких предприятий научные разработки и другие нововведения весьма существенные. Новые разработки позволяют усовершенствовать товар, сделать его более интересным и внедрить в производство совершенно новый товар.

Имеет очень большое значение высокая степень автоматизации и механизации предприятия, при использовании стратегии низких издержек или лидерства в расходах. Она позволяет более продуктивно использовать рабочую силу, а также повысить эффективность производства, что ведет к снижению затрат. Для предприятий, ориентирующихся на стратегию дифференциации, использование автоматизации и механизации предприятия может органично сочетаться с ручным трудом.

Для предприятия, использующего конкурентную стратегию дифференциации, конкурентным совершенствованием в этой сфере будет эффект опыта, который выражается в большей эффективности труда, вследствие специализации по видам и методам работы, внедрении технологических инноваций в производственных процессах, оптимальном загрузке оборудования, более полному использованию ресурсов, внедрению новых концепций товаров. Использование дешевой рабочей силы позволяет снизить себестоимость продукции, что дает производителю возможность конкурировать по цене изделия. При производстве продукции на предприятии применяют стратегию дифференциации, где конкурентные преимущества будут следовать по использованию высококвалифицированной рабочей силы и это приведет к увеличению затрат. Если фирме удастся сделать товар, привлекаемый своей новизной, ценностью для потребителя, с точки зрения уникальности качественных характеристик, то эти затраты оправданы.

Формирование и совершенствование конкурентной стратегии, связанное с организацией производственных процессов, в зависимости от выбранной стратегии, отвечают определенным требованиям. При использовании стратегии лидерства в издержках перед каждым сотрудником стоит определенная задача и четко обозначен путь его решения: от того, как четко и быстро сотрудник справится со своей задачей, будет зависеть успешность всего производственного процесса. Имеет место достаточно большой управленческий аппарат, который контролирует каждый этап производства, чтобы не допустить сбоев. Организация часто разделена на подразделения, которые выполняет небольшую часть работы, при этом отсутствует непосредственная взаимосвязь их с другими подразделениями. При такой организации производства предприятие добивается снижения издержек (с сохранением необходимого уровня качества), и имеет возможность конкурировать по цене.

В случае выбора стратегии дифференциации, перед работниками ставится только конечная цель, а найти путь ее достижения входит в их обязанность. Поэтому перед предприятиями стоят сложные задачи: найти высококвалифицированных кадров; достичь новейших технологий и научных новшеств; создать ценный, отличительный от конкурентов, товар, удовлетворяющий новые потребности потребителя.

Организационная структура предприятия должно быть адаптивной и все подразделения — работать в тесной взаимосвязи, добиваясь реализации полного объема работы. Этап контроля качества, которое осуществляется в конце процесса производства, — так называемое тестирование, апробация нового товара. Когда потребитель оценит товар положительно, его удовлетворят качество и характеристики нового продукта, тогда можно говорить о возникновении совершенствования конкурентной стратегии.

В зависимости от выбранной стратегии, социально-психологические факторы по-разному влияют на формирование и совершенствование конкурентоспособной стратегии. Задача производителей такова, что требуется всеми средствами коммуникаций доводить к потребителю преимущества своей продукции, на которую стратегии предприятий не опирались.

Психологический климат на предприятии должен способствовать повышению производительности труда и нравственному удовольствию работников, обеспечивать более эффективную работу и показывать более высокие результаты. На предприятиях, использующих стратегию низких затрат, необходима жесткая дисциплина и гибкое применение системы по-

ощрений и штрафов, потому что товар должен быть качественным, работа согласованной и бесперебойной. При стратегии дифференциации необходим благоприятный психологический климат для возможности творческой работы, потому что залогом успеха является творческий подход персонала к выполнению своих обязанностей. Чем больше творческих сил и предложений будет вложено в товар, который впоследствии будет оценен потребителями, тем больше предприятию удастся усилить конкурентное совершенствование.

Условия к развитию и совершенствованию конкурентоспособных стратегий в сфере естественно - климатических и географических факторов также отличаются в зависимости от вида конкурентоспособной стратегии. Если рассматривать требования к конкурентным совершенствованиям, с точки зрения стратегии экономии на издержках, очень важным является вблизи каких источников или ресурсов находится предприятие, и существует ли возможность использования ими при производстве. Если данный факт имеет место, предприятие может снизить затраты на поставки сырья и материалов, а при использовании стратегии дифференциации положительную роль может иметь расположение в регионах с месторождениями уникального сырья. Также немаловажным является выгодное расположение различного вида транспортных связей, что позволяет бесперебойно получать от поставщиков необходимые материалы и поставлять продукцию на различные сегменты рынка.

Таким образом, выбор определенной базовой конкурентоспособной стратегии накладывает отпечаток на требования к использованию, при ее реализации конкурентных стратегий, а каждой из базовых стратегий конкуренции соответствует свой набор формирования и совершенствования конкурентных стратегий.

Проект нового формирования и совершенствования конкурентных стратегий проходит в несколько этапов проверки.

При соответствии требованиям проект нового формирования и совершенствования конкурентоспособных стратегий принимается к внедрению (третий этап). При несоответствии критериям необходимо вернуться к первому этапу, с целью получения новой информации по результатам мониторинга конкурентных стратегий, прежде чем принимать решение о формировании новых.

Заключительный этап состоит в определении результатов от реализации конкурентоспособных стратегий. В рамках данного этапа производится анализ сопоставления результатов, полученных на основе проведения мониторинга. В случае соответствия установленным критериям предприятие принимает меры по поддержке нового формирования конкурентных стратегий. В противном случае производится анализ проекта и определяются слабые места, которые необходимо устранить.

Выводы. В современных условиях предприятия очень часто оказываются в среде конкуренции и чтобы закрепить свои позиции на рынке, должно использовать свои конкурентные стратегии.

Правильно сформулированные и хорошо продуманные стратегии определяют оптимальный путь, самые лучшие способы достижения цели, обеспечивает предприятию выбор перспективных видов деятельности, высокий спрос на его продукцию (услуги), выгодную, нередко уникальную позицию на рынке. Каждое предприятие разрабатывает собственную стратегию в силу своей цели и особенности рынка. Поэтому каждое предприятие должно обязательно осознавать объективные процессы рыночной экономики, по которой стабильность обеспечивается стратегическим видением будущего.

Таким образом, учет особенностей конкурентной борьбы на рынке, влияющих на эффективность и устойчивость конкурентных стратегий предприятия, позволят сформировать рациональную систему формирования и совершенствования конкурентных стратегий в нашей республике.

Список литературы

1. Аристов О. В. Конкурентность и конкурентоспособность / О. В. Аристов. — М. : Теис, 2009. — 203 с.

2. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — М. : Форум, ИНФРА-М, 2012. — 231 с.
3. Воронов А. А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции / А. А. Воронов. — Краснодар, 2008. — 346 с.
4. Динес В. А. Конкурентоспособность и экономическая устойчивость предприятия / В. А. Динес, В. Т. Ларин, Р. Ю. Лоскутов, Н. С. Яшин. — Саратов, 2004.
5. Фахтутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фахтутдинов. — М. : Весник, 2000. — 587 с.

© *Троян О. М.*

Troian O. M. (master of the direction of training "Management" SEI HPE LPR "Donbass State Technical University", Alchevsk)

FORMATION AND IMPROVEMENT OF COMPETITIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES IN OUR REPUBLIC

The article examines the sequence of stages in the development and improvement of competitive enterprise strategies in our republic. A system of information flows is proposed, as well as requirements for the formation and improvement of competitive strategies.

Key words: *competitive strategy, competitiveness, strategy, formation, improvement.*