

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрена система конкурентных стратегий предприятия, а также основные этапы формирования и разработки стратегии конкурентной борьбы на предприятии.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятия, конкурентное преимущество, конкурентная стратегия.

Постановка проблемы. В связи со сложившимся положением страны, почти все предприятия ЛНР функционируют в сложной экономической ситуации. Ухудшение технического и технологического состояния производства, пассивная инвестиционная деятельность, потеря рынков сбыта, приводят к ухудшению конкурентоспособности. На данный момент, масштабы и глубина кризиса достигли такого уровня, что ситуацию в обществе можно охарактеризовать как экстремальную, преодоление кризисных явлений требует эффективных мероприятий. Руководители предприятий не сразу замечают необходимость создания стратегии повышения конкурентоспособности, отношение к этому процессу меняется по мере роста предприятия. В первую очередь рассматривается вопрос об обеспечении безубыточности предприятия, далее руководителя начинает волновать вопрос позиционирования товара на рынке, затем создание устойчивых конкурентных преимуществ, с целью повышения имиджа предприятия и получения более высокой прибыли. Следовательно, вопрос разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия, является актуальным, т. к. это необходимое условие, имеющее значительную роль в производственном процессе.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ отечественной и зарубежной литературы показал что, решению отдельных задач данной проблемы были посвящены работы: М. Портера, Ф. Котлера, П. Дойль, Дж. Вейлингтона, Г. А. Джонсона, Г. А. Довбуша, В. И. Савчука, К. Такамацу, В. Д Андрианова, И. А Аренкова, Багиева Г. Л., Жуковской В., и других [1]. Все они отмечают сложность и многогранность понятия конкурентоспособности и их определения, как правило, базируются на преобладании влияния того или иного фактора при формировании данного понятия.

Цель. Разработка основных этапов формирования стратегии, повышения конкурентной борьбы предприятия.

Основные результаты исследования. Конкурентоспособность является одной из основных категорий, широко используемая в теории и практике экономических наук, что в переводе с латинского языка означает соперничество, борьба за достижение лучших результатов. Конкурентоспособность — это совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на обеспечение сильных конкурентных позиций, поддержание и развитие существующих и создания новых конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность предприятия — это способность производить и реализовывать свою продукцию быстро, дешево, качественно, продавать ее в достаточном количестве, при высоком технологическом уровне обслуживания, а также это возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными средствами в условиях конкурентного рынка.

Повышение конкурентоспособности предприятия рассматривается как долгосрочный последовательный процесс поиска и реализации управленческих решений во всех сферах его деятельности, осуществляемый планомерно, согласно выбранной стратегии долгосрочного развития, с учетом изменений во внешнем окружении и состоянии средств самого предприятия. На современном этапе экономического развития возникает необходимость разработки стратегии управления конкурентоспособностью, что объясняется большим количеством факторов, среди которых можно выделить: конкурентоспособность продукции по критериям

оценки (цена, качество, себестоимость), конкурентоспособность ресурсного потенциала (техническая, технологическая, биологическая, финансовая, информационная, кадровая), конкурентоспособность сервисного обслуживания (до и послепродажное обслуживание), конкурентоспособность организационного потенциала (организационная структура, структура управления, организационное взаимодействие субъектов с общими интересами, организационные формы хозяйствования, формы организации), конкурентоспособность коммуникационных связей (с поставщиками, инвесторами, потребителями, контактными аудиториями), конкурентоспособность системы менеджмента (механизмов управления, этапов руководства, способность формировать и использовать возможности, предусматривать ритмы и своевременно реагировать на изменения, развитие и обеспечение подсистем менеджмента).

Система управления конкурентоспособностью охватывает все виды деятельности, связанные с созданием конкурентных преимуществ на предприятии. Однако конкурентные преимущества все больше охватывают систему, которая важна для потребителей и направлена на удовлетворение индивидуальных, а не внутренних нужд предприятия. Поэтому формирование стратегии является необходимым условием для эффективного использования возможностей и преимуществ деятельности предприятия.

Конкурентная стратегия — это способ получения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия путем конкурентной борьбы, удовлетворения разнообразных и меняющихся потребностей покупателей лучше, чем это делают конкуренты. Разрабатывая на начальном этапе деятельности конкурентную стратегию, предприятие стремится найти и способ выгодного и долговременного конкурирования в своей области. Одним из главных направлений стратегического планирования является конкурентное преимущество фирмы, которое предусматривает перспективу развития предприятия. Рассмотрим существующую систему конкурентных стратегий предприятия (рис. 1).



Рисунок 1 — Система конкурентных стратегий предприятия [2]

Предложенный М. Портером подход к классификации стратегий формирования конкурентных преимуществ позднее неоднократно дополнялся и модифицировался. По одной из таких модификаций предусматривается выделение трех базовых стратегий конкуренции (рис. 2).

Стратегия снижения себестоимости ориентирована на массовый выпуск стандартной продукции, является более эффективной, и требует минимальных удельных затрат, по сравнению с изготовлением небольших партий разнородной продукции.

Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ по сравнению с конкурентами в обособленном, часто единственном сегменте рынка, который определяется по географическим, психографическим, поведенческим, демографическим или иным принципам сегментации.

Стратегия дифференцирования продукта — базируется на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия [3].

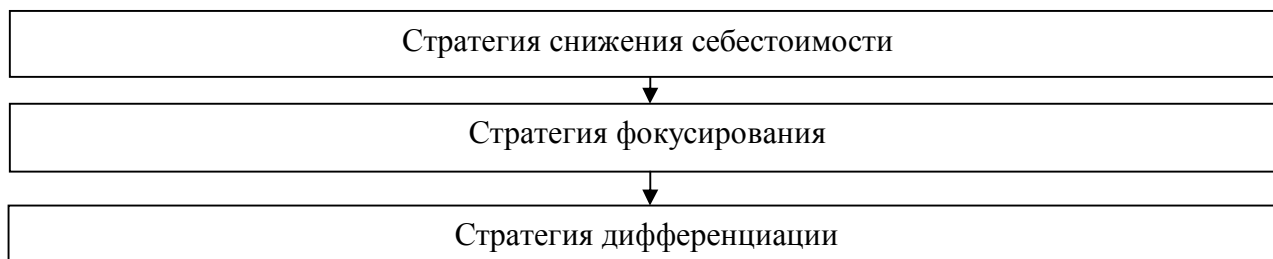


Рисунок 2 — Стратегии конкуренции

Рассмотрим подробнее стратегии конкурентного поведения. Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет наступательных стратегических действий предприятия. Как много времени потребуется успешной наступательной стратегии для создания преимущества, зависит от конкуренции в отрасли. Выделяют шесть основных типов наступательной стратегии: действия, направленные на противостояние сильной стороны конкурента; действия, направленные на использование слабых сторон конкурента; одновременное наступление на нескольких фронтах; захват незанятых пространств; партизанская война; предупредительные удары.

На конкурентных рынках все предприятия могут быть объектами атаки соперников. Такие атаки возможны как со стороны новичков, желающих выйти на рынок, так и со стороны предприятий, которые уже работают и стремятся усилить свои позиции. Цель оборонительной стратегии состоит в снижении риска быть атакованным, возможности выдержать атаку с наименьшими потерями, а также в осуществлении давления на тех, кто бросает вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами. Известно несколько способов защиты конкурентного преимущества. Среди них: попытка помешать конкурентам начать наступательные действия; доведение до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа и предприятие готово к атаке [4].

Среди форм кооперации конкурентов прежде всего стоит назвать стратегические альянсы — долгосрочные соглашения между фирмами, которые выходят за рамки обычных деловых отношений, но не ведут к слиянию компаний.

Основными целями вступления предприятий в альянсы являются: достижение экономии на масштабах производства и/или маркетинга; сокращение времени и затрат на внедрение продукции; доступ к местным рынкам и необходимым технологиям; распределение риска и тому подобное.

Стратегия обеспечения конкурентоспособности — комплексная стратегия предприятия, которая охватывает долгосрочные программы действий по всем функциональным направлениям его деятельности.

Составляющими стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия являются: товарно-рыночная стратегия (номенклатура и ассортимент продукции, степень их обновления, масштабы производства, качество продукции, реклама, обслуживание потребителя, ценообразование); ресурсно-рыночная стратегия (объем ресурсных запасов, качество ресурсов); технологическая стратегия (степень стабильности технологии, НИОКР и обновление технологии, технологические разрывы); интеграционная стратегия (вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, диагональная интеграция); инвестиционно-финансовая стратегия (привлечение внешних финансовых ресурсов, возврата привлеченных средств, инвестирования собственных средств); социальная стратегия (численность рабочих, взаимозаменяемость рабочих, дифференциация ра-

бочих, степень патернализма, социальный тип коллектива; управленческая стратегия (тип управления, организационная структура, управленческая структура) [5].

Приведенные разновидности конкурентных стратегий не исключают, а взаимодополняют друг друга. Наиболее логичной представляется такая последовательность разработки и реализации системы конкурентных стратегий:

1. Определение приемлемой стратегии формирования конкурентных преимуществ.

2. Разработка стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, в которой конкретизируются долгосрочные программы действий по всем функциональным направлениям его деятельности. Реализация указанных программ действий обеспечивает формирование соответствующих конкурентных преимуществ.

3. Использование определенных разновидностей стратегий конкурентного поведения в зависимости от ситуации, складывающейся на рынке, и с учетом определенных на предыдущих этапах стратегии формирования конкурентных преимуществ и стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

4. Реализация системы конкурентных стратегий, которые должны сопровождаться систематическим оценением и анализом результатов, определением отклонений от целевых ориентиров и быстрой реакцией на непредвиденные внешние и внутренние изменения.

Выделяют пять основных этапов формирования конкурентной стратегии (рис. 3):

1. Отраслевые факторы, включают в себя определение количества предприятий, действующих в данной отрасли, динамику основных экономических показателей, спрос на продукцию и основную группу потребителей продукции отрасли.

2. Формирование списка внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. К внутренним факторам относят: конкурентоспособность производимой продукции; качество продукции и услуг; наличие эффективной маркетинговой стратегии; уровень менеджмента и управление персоналом; уровень эффективности организационной структуры и пр. К внешним факторам относят: экономическое окружение; политическое окружение; технологическое окружение; социально-культурное окружение; международное окружение.

3. Конкурентные преимущества. **Конкурентное преимущество** — это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, т. е. возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

4. Уточнение цели фирмы в отношении конкурентов и рынка (желаемая позиция на рынке).

5. Формирование маркетингового плана.

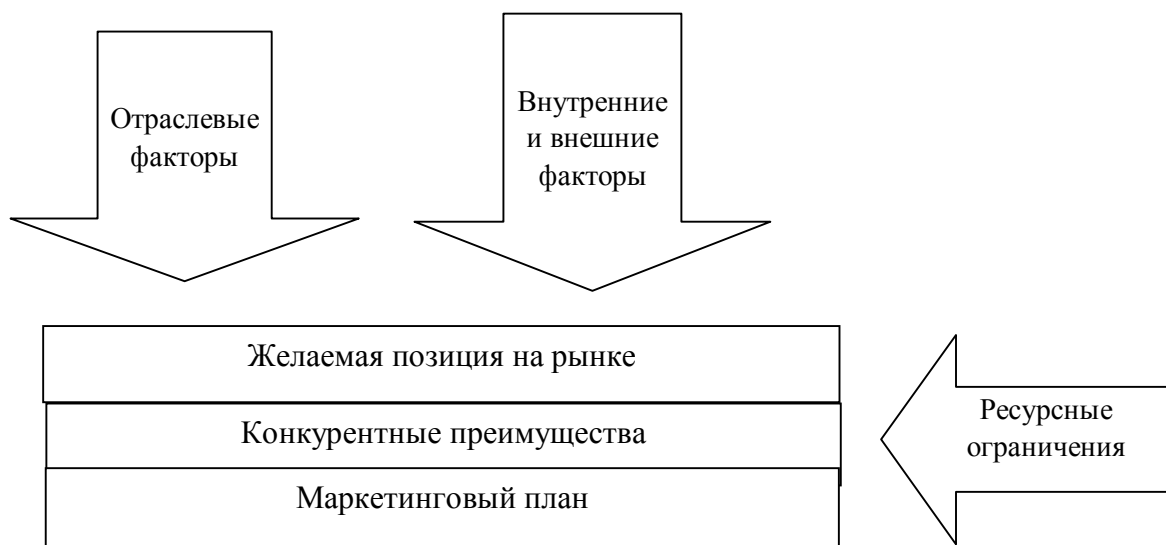


Рисунок 3 — Процесс последовательного формирования конкурентной стратегии

Тем самым, предлагаемый подход позволяет учесть цели предприятия, внутренние и внешние факторы, ресурсные ограничения при формировании и реализации конкурентной стратегии.

На основе процесса формирования конкурентной стратегии, разработаем стратегию конкурентной борьбы, учитывая разнообразие и многоаспектность факторов, следовательно, формировать стратегии необходимо на основе принципов системности и комплексности (рис. 4).

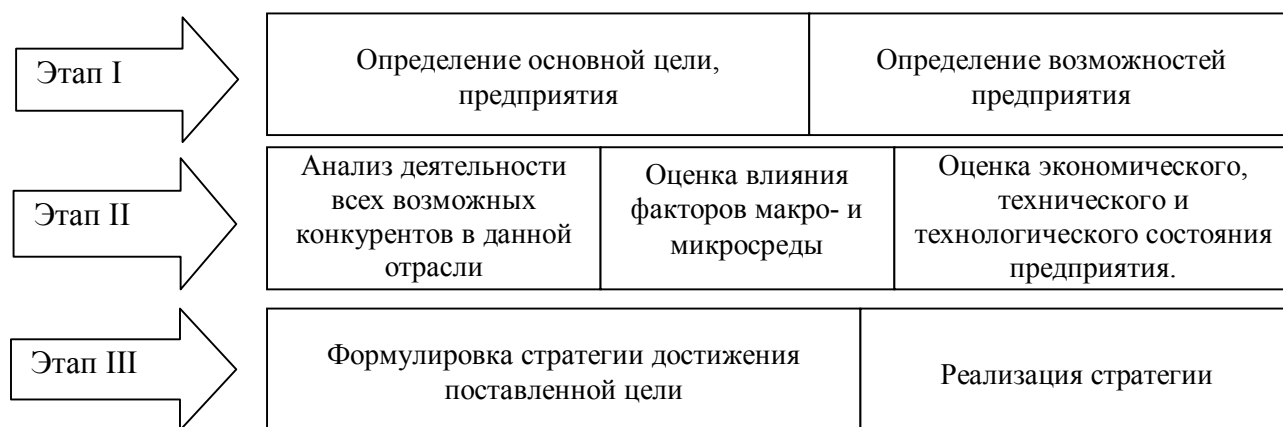


Рисунок 4 — Разработка стратегии конкурентной борьбы предприятия

Таким образом, подход позволит сформировать систему на сбалансированной основе (от общего к частному) и определить возможности для обеспечения конкурентоспособности предприятия. При этом процесс разработки стратегии на предприятиях может быть представлен в виде этапов последовательного решения ряда взаимосвязанных стратегических целей.

Вывод. Таким образом, в связи с поставленной целью статьи были разработаны основные этапы формирования стратегии, повышения конкурентной борьбы предприятия, которые предусматривают управленческую деятельность, направленную на обеспечение развития предприятия, в соответствии с изменениями внешней среды и конъюнктуры рынка.

Для того чтобы выбранная стратегия начала функционировать, необходимо разработать систему целевых показателей, которые бы ориентировали предприятие на достижение целей, заложенных в стратегии; осуществить соответствующие изменения в организационной структуре; обеспечить производственный комплекс необходимыми ресурсами в соответствии с данной стратегией.

Список литературы

1. Веллингтон Дж. Конкурентоспособность транснациональных корпораций : монография / Дж. Веллингтон. — К. : Блиц-Информ, 2004.
2. Джонсон Р. А. Комплексное управление конкурентоспособностью американских производителей : учеб. пособие / Р. А. Джонсон. — К. : Блиц-Информ, 2003.
3. Довбуш Г. А. Управление конкурентоспособностью предприятий : учебник / Г. А. Довбуш, А. Л. Зозуля. — Х. : Основа, 2003.
4. Савчук В. И. Системы управления конкурентоспособностью : учебник / В. И. Савчук, Д. А. Корж. — Х. : Основа, 2003.
5. Такамацу К. Методы управления конкурентоспособностью японских производителей : монография / К. Такамацу. — К. : Блиц-Информ, 2004.

© *Троян С. Д.*

Trojan S. D. (master of the direction of training "Management" SEI HPE LPR "Donbass State Technical University", Alchevsk)

THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT

The article describes the system of competitive strategies of the enterprise, as well as the main stages of formation and development of competitive strategy in the enterprise.

Key words: *competitiveness, enterprise competitiveness, competitive advantage, competitive strategy.*