

**РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Савченко Денис Давидович

*бакалавр экономики,
ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет»,
РФ, г. Москва
E-mail: msc.savchenko.d@gmail.com*

Пантелеева Маргарита Сергеевна

*канд. эконом. наук,
старший преподаватель каф. экономики и управления в строительстве,
ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет»,
РФ, г. Москва
E-mail: anteikom@yandex.ru*

**THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGY
OF THE ENTERPRISE BASED ON THE ANALYSIS OF ITS ACTIVITY**

Denis Savchenko

*Bachelor of Economics,
FSBEI HPO “Moscow State University of Civil Engineering”,
Russia, Moscow*

Margarita Panteleeva

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of Economics and Management in the Construction Industry Chair,
FSBEI HPO “Moscow State University of Civil Engineering”,
Russia, Moscow*

АННОТАЦИЯ

Данная статья актуализирует стратегическое планирование в рамках усиливающегося с каждым годом экономического соперничества. Рыночная экономика заставляет иначе смотреть на внешние условия деятельности

компании, причем одним из важнейших аспектов изменяющегося поведения субъектов экономической сферы является частота изменения предпочтений покупателей, качества и ассортимента продукции основных конкурентов.

ABSTRACT

The article actualizes the strategic planning within the framework of growing economic rivalry year by year. The market economy makes us have another look at the external environment of the company's activity, and one of the most important aspects of the changing behavior of the subjects of the economic sphere is the rate of consumer preferences change, quality and product assortment of leading competitors.

Ключевые слова: экономика, конкурентоспособность, управление, товар, услуги, менеджмент, финансово-экономические показатели, финансовая деятельность, стратегия.

Keywords: economics, competitive ability, management, product, services, management, financial and economic indicators, financial activity, strategy.

Цель данного исследования заключается в том, чтобы создать алгоритм проведения разработки конкурентной стратегии, а также разработать модель диагностики конкурентоспособности предприятия.

Методика, разработанная в данной статье, имеет практическое значение и может быть использована организациями для разработки конкурентной стратегии.

Сама по себе стратегия — это фундамент в управлении предприятием, который должен обеспечивать рост и развитие предприятия, а также повышение конкурентоспособности производимой предприятием продукции, товаров и оказываемых услуг.

Рыночные «правила» определяют поведение всех фирм: новых и устоявшихся, малых и огромных корпоративных гигантов.

Единой стратегии для предприятия не существует, т. к. ее формирование — это очень трудный процесс, зависящий от множества факторов,

таких как потенциал предприятия, характеристика услуг или товара, который она производит, а также поведение её конкурентов. Значимость проблемы единого стратегического развития для российских предприятий обуславливает необходимость дополнительных разработок теоретико-методологических основ маркетинга, исследований разработки стратегий, а также теоретических и практических рекомендаций, направленных на повышение конкуренции на предприятии и его развития.

Каким бы предприятие ни являлось, ему требуется выбрать определенную модель поведения на рынке (см. таблицу 1), чтобы максимизировать прибыль и оставаться на плаву.

Таблица 1.

Виды конкурентных стратегий (источник: составлено автором)

Виды конкурентных стратегий	Описание
Стратегия лидерства в минимизации издержек	Уменьшение издержек на производство товаров и услуг, а также их реализацию. Целью работы в формате данной стратегии становится поиск путей снижения этих показателей, не прибегая к ухудшению качества продукции.
Стратегия диверсификации	Подразумевает наличие позитивных качественных отличий предлагаемого продукта от продуктов конкурентов. В рамках данной стратегии минимизация затрат на производство не является первоочередной.
Стратегия фокусирования	Подразумевает концентрацию на определенном сегменте рынка, при этом используя стратегии минимизации издержек и дифференциации продукта, как одновременно, так и по отдельности. Главное отличие от предыдущих конкурентных стратегий заключается в том, что предприятие будет конкурировать на узком сегменте рынка.

Данный выбор зависит напрямую от уровня конкурентоспособности предприятия, самостоятельно анализирующего рынок [3]. Исходя из сферы деятельности предприятий, конкурентоспособность зависит от следующих факторов:

1. специфика услуг или товара, предлагаемых на рынке;
2. особенности рынка конкуренции. Является ли он монополистическим, олигополистическим или рынком абсолютной конкуренции;
3. как развита у предприятия производственная деятельность, логистика, управление предприятием, время отклика на новую информацию;

4. сравнительное преимущество предприятия по отношению к конкурентам.

Кроме того, необходимо отметить, что конкурентоспособность предприятия является величиной относительной и базой для сравнения ее уровня выступают такие же показатели, как и для оценки предприятий-конкурентов [4, с. 143].

Факторы конкурентоспособности подразделяются на внутренние и внешние.

Внутренние факторы конкурентоспособности [2]:

1. репутация,
2. уровень персонала,
3. качество товаров и услуг,
4. стоимость предприятия,
5. технологии,
6. логистика,
7. качество уровня управления,
8. мотивация персонала.

Внешние факторы конкурентоспособности:

1. таможенная политика, квоты,
2. государственное страхование в стране,
3. правовая защита потребителей,
4. уровень экономического развития,
5. кредитная политика.

Внешние факторы не зависят от организации предприятия и способны влиять на его деятельность. Внутренние факторы, наоборот, напрямую зависят от действий руководителей компании [5, с. 146].

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо также уделять большое внимание менеджменту. Поэтому внутренние факторы конкурентоспособности особое внимание уделяют уровню управления компании [1].

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной позиции.

Разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 1.

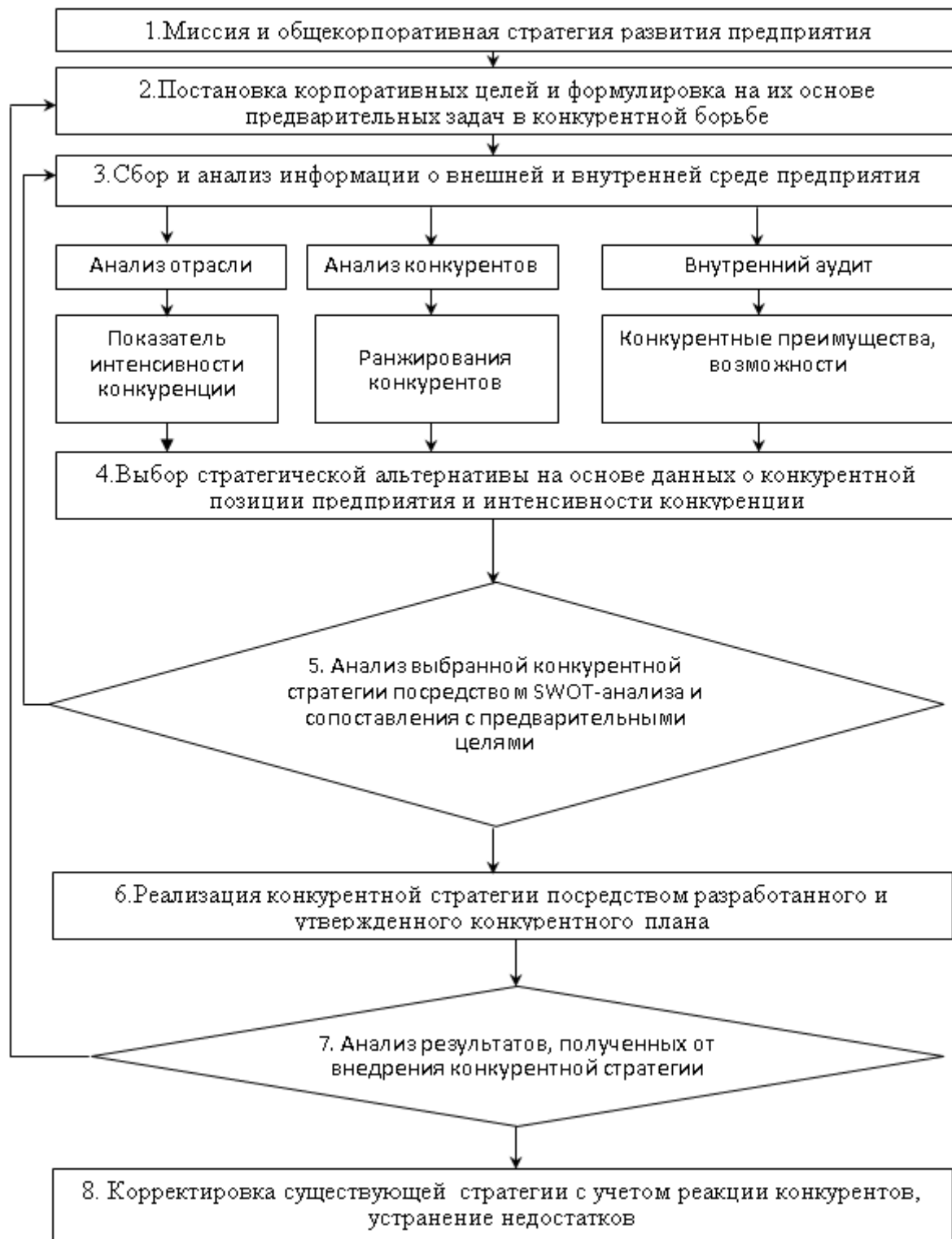


Рисунок 1 Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

Данная схема показывает, что функция конкурентного стратегического планирования на предприятии осуществляется с помощью базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке:

1. преемственность и накопление;
2. последовательность выполняемых этапов;
3. цикличность.

1) **Преемственность и накопление.** Предприятие еще до разработки стратегии должно проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе, и проверить их актуальность на текущий момент. Изучение прошлого опыта позволит предприятию избежать старых ошибок при разработке новой стратегии [5, с. 201].

2) **Последовательность выполняемых этапов.** Данное правило вызвано зависимостью последующего этапа от предыдущих. Это позволит избежать рассогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ошибок, которые уже были в прошлом, оценить результаты, полученные в ходе реализации данной стратегии.

3) **Цикличность** проявляется в том, что итоги реализации должны быть проанализированы и обязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду.

Конкурентная стратегия — это важный инструмент в руках менеджеров, поскольку направлена на решение целого ряда задач и проблем, с которыми сталкивается компания.

Во-первых, весь материал, полученный и структурированный в ходе создания стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко рассмотреть ситуацию на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

Во-вторых, конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа, то есть концентрирует силы в необходимом направлении.

И, в-третьих, анализируя свою деятельность в прошлом, компания может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, реагировать на рыночные изменения, укреплять свои позиции и завоевывать новые рынки и ниши. На практике часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятии. Минимизировать данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия.

Согласно алгоритму на рисунке 1, разработка и внедрение конкурентной стратегии осуществляется с помощью последовательного осуществления 8-и основных этапов.

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде предприятия.
4. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
5. Анализ выбранной стратегии.
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
7. Анализ результатов.
8. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Важно отметить, что в иерархии стратегического планирования конкурентная стратегия находится ниже, чем общекорпоративная стратегия развития предприятия. Разработку конкурентной стратегии надо начинать после окончания работ по общекорпоративной стратегии предприятия.

В связи с тем, что разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные функциональные подразделения, необходимо дифференцировать каждый этап алгоритма на три фазы:

I. Фаза подготовки (1 и 2): позволяет определить характер ведения борьбы. Например, отступательный или оборонительный.

II. Фаза разработки (3, 4, 5): задачи передаются в функциональные подразделения, которые ответственны за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитиками данного подразделения анализируется рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия.

III. Фаза реализации (6, 7, 8): происходит непосредственно сама реализация стратегии.

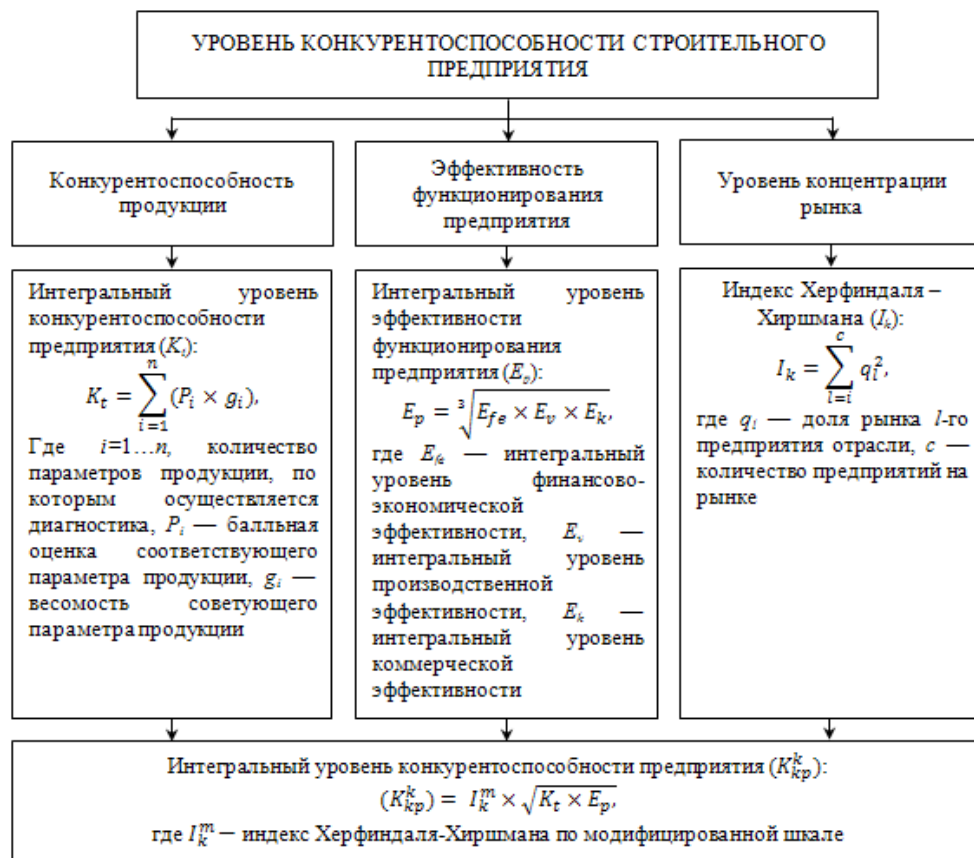


Рисунок 2. Модель диагностики конкурентоспособности предприятий (источник: составлено автором)

Однако подробный поэтапный план создания и внедрения конкурентной стратегии в рамках рыночного анализа требует оценки ее эффективности. Для этого конкурентоспособность рассматривают как интегральный показатель, состоящий из следующих составляющих:

1. конкурентоспособность продукции;
2. эффективность деятельности предприятия;

3. коммерческая эффективность предприятия;
4. уровень концентрации рынка.

Первой составляющей, которая в значительной степени определяет конкурентоспособность строительного предприятия, является его продукция (услуги). Классически под конкурентоспособностью продукции понимают совокупность ее качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих соответствие продукции (товаров, работ, услуг) требованиям рынка в определенный период времени. Все параметры продукции в строительной отрасли классически подразделяются на потребительские, экономические и маркетинговые.

Для оценки уровня параметров продукции предлагается использовать экспертный способ балльных оценок, по которым оценочная шкала имеет вид (PI):

- от 0 до 0,5 — если параметр хуже конкурентного;
- 0,5 — если параметр полностью идентичен с конкурентным;
- от 0,5 до 1,0 — если параметр превышает конкурентный.

Согласно интегральному уровню конкурентоспособность продукции (K_i) предприятия будет определяться по формуле, приведенной на рисунке 2. Вышеупомянутый подход целесообразно использовать и в отношении оценки параметров продукции в каждой номенклатурной группе. По полученным результатам, если K_i превышает предел 0,5, то продукция является конкурентоспособной по сравнению с продукцией конкурентов, если же этот показатель приближается к 1, то продукцию можно идентифицировать как высококонкурентную. Если же K_i меньше предела 0,5, то это свидетельствует о неконкурентоспособности продукции на соответствующем рынке.

Следующей составляющей диагностики конкурентоспособности строительного предприятия является оценка эффективности его функционирования по составляющим: финансово-экономическая эффективность, производственная эффективность и коммерческая эффективность.

Финансово-экономическую эффективность предприятия предлагается оценивать выбранными наиболее репрезентативными индикаторами финансового состояния, в частности, коэффициентами рентабельности активов, общей ликвидности, автономии, капиталотдачи. Вышеуказанные показатели позволяют идентифицировать доходность и интенсивность использования капитала предприятия, структуру капитала и платежеспособность.

Оценку производственной эффективности предлагается осуществлять по относительным показателям фондоотдачи, материалоотдачи, производительности, рентабельности производства продукции и доли брака в объеме выпуска. Это позволяет определить уровень ресурсотдачи производства, прибыльность и качество выпускаемой продукции (услуг) [6, с. 235].

С целью диагностики коммерческой эффективности предлагается руководствоваться такими показателями, как коэффициент рентабельности реализации продукции, уровень надежности поставок, уровень затоваривания складов готовой продукцией, средние сроки погашения дебиторской и кредиторской задолженности. Вышеуказанные индикаторы позволяют оценить прибыльность реализации продукции, качество сбытовой деятельности и работы с потребителями предприятия. Для формирования интегрального уровня эффективности функционирования предприятия возникает необходимость в переводе показателей в относительные величины по разработанной шкале:

$\left\{ \begin{array}{l} \text{от } 0 \text{ до } 0,5 \text{ — если показатель хуже, чем базовый;} \\ 0,5 \text{ — если показатель полностью идентичен базовому;} \\ \text{от } 0,5 \text{ до } 1,0 \text{ — если показатель превышает базовый.} \end{array} \right.$

Стоит отметить, что за базовые необходимо принимать среднеотраслевые или среднерыночные показатели. По отмеченной экспертной шкале вышеприведенные показатели переводят в балльные оценки, им также придают весовые значения, что позволяет получить интегральные уровни различных составляющих эффективности функционирования предприятия. На основании

обобщения значений этих уровней с использованием средней геометрической определяется интегральный уровень эффективности функционирования предприятия по формуле, приведенной на рисунке 2.

Интерпретация полученных результатов осуществляется аналогично: если Эр превышает значение 0,5 и приближается к 1, то мы можем говорить о высоком уровне эффективности функционирования предприятия и превышении по этому параметру среднеотраслевого или среднерыночного уровня; если Эр равно 0,5, то это свидетельствует о полном соответствии стандартам эффективности, сформированным в области. Если же Эр меньше пределов 0,5, то это демонстрирует значительно худшие параметры эффективности функционирования предприятия по сравнению с конкурентами.

Важной составляющей диагностики конкурентоспособности строительного предприятия является учет уровня концентрации рынка, ведь если рынок является высоко монополизированным, то даже при наличии качественной и недорогой продукции и высокого уровня эффективности функционирования, предприятие не сможет на нем закрепиться. Учитывая, что показатель оценки уровня концентрированности рынка в нашем методе по своему содержанию является корректирующим, то для его расчета воспользуемся коэффициентом Херфиндаля—Хиршмана (I_k), формула расчета которого приведена на рисунке 2.

Если I_k приближается к 0, то это свидетельствует об отсутствии концентрации рынка и его конкурентности; если же I_k приближается к 1, то речь идет о высоко монополизированном рынке. Использование такого показателя осуществляется по обратной шкале.

На основании вышеизложенного, рассчитывается интегральный уровень конкурентоспособности предприятия с учетом концентрированности рынка по формуле, приведенной на рисунке 2. На основании результатов расчета мы получим комплексный уровень конкурентоспособности предприятия. Если $K_{кр}$ приближается к 1, то это свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности предприятия, если равен 0,5, то предприятие является

равноценным с конкурентом, если же $K_{кр}$ менее 0,5 и приближается к 0, то предприятие является неконкурентоспособным.

Предлагаемый подход позволяет учесть все существенные параметры, которые формируют конкурентоспособность строительного предприятия: продукцию, эффективность функционирования и концентрированность рынка функционирования. Также этот метод предназначен для самодиагностики конкурентоспособности предприятия, поскольку в значительной мере основывается на экспертном оценивании специалистами предприятия собственных конкурентных преимуществ.

Сегодня важной проблемой экономического климата страны стала конкурентная борьба, так как конкуренция выступает в качестве аккумулятора деятельности множества экономических агентов. Проблема заключается еще и в том, что зарождение современных строительных предприятий происходит в условиях жестокой борьбы, с которой они не готовы и не умеют сражаться.

Своевременно созданная и примененная конкурентная стратегия является эффективным инструментом развития и хозяйственной деятельности любой строительной организации, поэтому современное направление маркетинговой политики предприятия должно тесно переплетаться с внешней средой жизнедеятельности компании, в которую входят не только фирмы-конкуренты, но и покупатели и поставщики.

Список литературы:

1. Бороздина С.М., Пантелеева М.С. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности // Интернет-журнал «Науковедение». — 2015. — Т. 7, № 2 / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/index.php?p=pricing> (дата обращения: 13.07.2015)
2. Бороздина С.М., Пантелеева М.С. Повышение конкурентоспособности строительного предприятия на базе маркетинговой информационной системы // Научное обозрение. — 2013. — № 3. — С. 277—280.

3. Вайншток Н.Р. Управление конкурентоспособностью специализированных строительных организаций в современных рыночных условиях // Экономика и предпринимательство. — 2013. — № 11 (40). — С. 459—462.
4. Коготкова И.З. Маркетинговые исследования в строительстве. — М., 2009. — 328 с.
5. Кутузова Т.Ю. Управление маркетингом. — М., 2015. — 255 с.
6. Маркетинг: учебник для студентов / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. — М.: Инфра-М, 2013. — 335 с.