

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Колбаева Б.К.

магистрант 2-курса Института Экономики и Менеджмента КГУ им. И. Арабаева
baktygul.kolbaeva@mail.ru

Аннотация: В современных экономических условиях успех любого предприятия во многом зависит от его конкурентной позиции. Устойчивая конкурентоспособность позволяет организациям не только побеждать в рыночной борьбе, но и своевременно предпринимать меры по реагированию на изменения внешней среды. Правильно построенная и рационально реализованная конкурентная стратегия позволяет получить на выходе уникальный продукт, цена, качество и свойства которого будут соответствовать запросам потребителей.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, эффективность, реализация, SWOT-анализ

APPROACHES TO FORMING A COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Kolbaeva B.K.

Master's student of the 2nd year of the Institute of Economics and Management of KSU. I. Arabaeva
baktygul.kolbaeva@mail.ru

Abstract: In modern economic conditions, the success of any enterprise largely depends on its competitive position. Sustainable competitiveness allows organizations not only to win in the market struggle, but also to take timely measures to respond to changes in the external environment. A properly constructed and rationally implemented competitive strategy allows you to get a unique product, the price, quality and properties of which will meet the needs of consumers.

Keywords: competitive strategy, efficiency, implementation, SWOT analysis

ИШКАНЫН АТАНДАШТЫК СТРАТЕГИЯСЫН КАЛЫПТЫРУУГА МАМИЛЕЛЕРИ

Колбаева Б.К.

Экономика и Менеджмент Институтунун И.Арабаева КМУнун 2-курстун магистранты
baktygul.kolbaeva@mail.ru

Аннотация: Заманбап экономикалык шарттарда ар бир ишкананын ийгилиги анын атаандаштык абалынан көз каранды. Туруктуу атаандаштыкка жөндөмдүүлүк уюмдарга рыноктук күрөштө жеңишке гана жетпестен, тышкы чөйрөдөгү өзгөрүүлөргө өз убагында чара көрүүгө мүмкүндүк берет. Туура курулган жана рационалдуу ишке ашырылган атаандаштык стратегия баасы, сапаты жана касиеттери керектөөчүлөрдүн керектөөлөрүн канааттандыра турган уникалдуу продуктуну алууга мүмкүндүк берет.

Өзөктүү сөздөр: атаандаштык стратегиясы, натыйжалуулук, ишке ашыруу, SWOT талдоо

В современных экономических условиях успех любого предприятия во многом зависит от его конкурентной позиции. Устойчивая конкурентоспособность позволяет

организациям не только побеждать в рыночной борьбе, но и своевременно предпринимать меры по реагированию на изменения внешней среды. Правильно построенная и рационально реализованная конкурентная стратегия позволяет получить на выходе уникальный продукт, цена, качество и свойства которого будут соответствовать запросам потребителей. При этом важно понимать, что долгосрочное планирование деятельности любой организации напрямую связана с освоением новых технологий и наличием необходимой ресурсной базы, ведь именно они играют определяющую роль в повышении прибыльности и стоимости компании.

Новый технологический уклад и время высоких научных скоростей сопровождаются применением инноваций в производстве, но вместе с тем и сокращением полезного срока использования производимой продукции. Поэтому процессы конкурентной борьбы усложняются, появляются ее новые формы и открываются недоступные ранее возможности.

Исходя из этого можно прийти к выводу, что конкурентная стратегия предприятия должна обеспечивать рациональное распределение ограниченных ресурсов с целью достижения поставленных целей и превосходства над организациями-конкурентами. Если выбор и разработка стратегии будут правильными, то предприятие сможет занять более устойчивое положение на конкурентном рынке, привлечь новых и удержать старых потребителей, расширить рынки сбыта продукции, повысить ее качество и в целом достичь лидерства в выбранной нише, увеличив стоимость организации и ее прибыль.

Определение места в экономике и области специализации производства позволяет предприятию создать индивидуальные преимущества с ориентацией на потребности рынка. При этом будет достигнут баланс функционирования на всех уровнях управления и использованы новые методы и технологии в производстве, что повысит конкурентоспособность продукции.

Созидающий характер конкуренции выдвигает на первое место эффективную кооперацию, так как, используя ее, можно значительно снизить расходы на разработку и производство продукции, повысить ее качество, увеличить полезные свойства и расширить сбыт. Так, современная конкурентная стратегия посредством сложения сильных сторон различных субъектов способствует повышению наукоемкости и высокотехнологичности производства и продукции малых компаний.

Достижение стратегических коммерческих целей и способность эффективно функционировать на протяжении долгого времени положены в основу конкурентоспособности, которая для. Ее определяет ряд факторов, центральным среди которых является конкурентоспособность продукции.

Понятие «конкурентная стратегия» впервые ввел М. Портер в 1980-х годах. При

этом в своей ставшей классической работе «Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурента» М. Портер не дает точного и четкого определения конкурентной стратегии.

М. Портер представляет ее в виде некоторой комбинации целей и средств. При этом осуществляется попытка корреляции методов достижения результатов организацией и использованных ею ресурсов. Данная комбинация получила название «колесо конкурентной стратегии» (рис. 1.1) и может быть рассмотрена в качестве инструмента концентрированного представления концептуальных аспектов формирования и реализации конкурентной стратегии организации.

М. Портер цели организации представляет, как ось колеса, при этом «спицы», исходящие из центра и связанные между собой, придают колесу импульс к движению. Таким образом, собственное определение стратегии конкурентной борьбы, сформулированное М. Портером, заключается в необходимости выбора оборонительных или наступательных действий, нацеленных на укрепление организацией собственных позиций в отрасли, преодолении пресловутых «пяти сил конкуренции». Несмотря на это ученый признает, что компании в рамках проводимых ими исследований продемонстрировали достаточное количество способов достижения целей.

М. Портер считает, что «стратегия заключается в создании позиции, в отказе от некоторых видов деятельности и согласовании выбранных направлений деятельности. Стратегия — это согласование выбранных направлений деятельности».



Рис. 1.1. Колесо конкурентной стратегии

В современной литературе встречаются разные подходы к определению понятия «конкурентная стратегия». Большинство авторов англоязычных работ, посвященных конкуренции, следует конкурентным стратегиям Портера», другие предлагают свои варианты определений этой очень популярной экономической категории.

М. Портер в качестве стратегического инструментария достижения конкурентных

преимуществ представляет три внутренне непротиворечивые и достижимые стратегии:

- достижение абсолютного лидерства в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование.

М. Портер исходит из того, что именно эти стратегии являются оптимальными для противодействия конкурентным силам, но использовать целесообразно только одну из них. Практика убедительно доказывает, что в определенных условиях возможно эффективное сочетание нескольких предложенных М. Портером стратегий. Так, Е. А. Сысоева в своем исследовании придерживается точки зрения, что модель М. Портера не сработала потому, что отдельные организации отказались от осуществления своей деятельности по правилам, сформулированным им. Таким образом, опыт доказал жизнеспособность нескольких подходов к трактовкам конкурентных стратегий, основные из которых представлены на рис. 1.2.

Следует отметить опубликованную в 1994 г. монографию профессора Лондонской школы бизнеса Гари Хамела и профессора Мичиганского университета Коимбатура Кришнарао Прахалада «Competing for the Future» («Конкуренция за будущее»). Авторы предлагают подход к организации как к сочетанию ключевых навыков и компетенций. Иными словами, на первый план выходят умения и технические инновации, позволяющие ей фокусировать внимание потребителей на предоставляемых благах. Успешность компании на рынке определяется первенством не здесь и сейчас, а в будущем. Ученые назвали данное понятие «интеллектуальным лидерством».

Приоритетным фактором обеспечения интеллектуального лидерства, по мнению Г. Хамела и К. К. Прахалада, является способность оптимально использовать «ключевые компетенции» и «базовые функциональности товара». Применительно к «ключевым компетенциям» авторы обосновывают необходимость синхронизации контактов со следующими группами сотрудников организации:

- молодые специалисты – будущее организации;
- сотрудники «на периферии» организации, так как, по мнению Г. Хамела и К.К. Прахалада, «...с каждой милей удаленности от штаб-квартиры организации способность к стратегическим инновациям значительно увеличивается»;
- новые сотрудники организации, еще не проникнувшиеся «господствующими в отрасли догмами».

Данный подход к формированию конкурентной стратегии в специальной литературе чаще всего определяется как «концепция формирования рыночного пространства».

ОАО «Кыргызмебель» – одно из производственных подразделений Ассоциации «Дордой», которая сегодня является одним из наиболее ярких представителей отечественного бизнеса.

Для выбора конкурентной стратегии нами проведен анализ конкурентной среды и конкурентоспособности ОАО «Кыргызмебель», который показал:

- мебельное производство Кыргызской Республики – одна из самых традиционных старейших отраслей отечественной промышленности. Удельный вес мебельного производства в прочих отраслях промышленности в 2022 году составлял более 95 %. Согласно данным Нацстаткома КР, объёмы производства мебели в Кыргызской Республике постоянно растут;

- рынок мебельного производства довольно мал, концентрирован, а конкуренция на нем высока;

- для производства мебели используются в основном импортный текстиль и текстильные изделия из-за отсутствия отечественного производства необходимого качества и ассортимента, разумеется, завозятся из других стран, таких как Китай, Турция, Россия и др.;

- большинство отечественных производителей относится к малому бизнесу, нет ни одного крупного предприятия, которое обладало бы большими производственными мощностями и занимало большую долю на мебельном рынке Кыргызстана. К среднему бизнесу отечественного мебельного производства можно отнести лишь 2-3 компании, осуществляющих собственное производство либо сумевших модернизировать предприятия, которые работают со времен СССР. Это ОАО «Кыргызмебель», ОсОО «Лина», ОсОО «Диван Диваныч». Конкурентоспособна на рынке Кыргызстана и российская компания ОсОО «Шатура»;

- причинами низкой конкурентоспособности большинства отечественных производителей являются технико-технологические проблемы, которые обуславливают частые простои оборудования из-за поломок. Так как в республике не производится соответствующее оборудование, производители мебели вынуждены закупать оборудование и комплектующие из-за рубежа, в основном в КНР. Такая же ситуация складывается и с поставкой материалов. Почти все комплектующие (до 70%), такие как ЛДСП, фурнитура, алюминиевый профиль, аксессуары, встроенная техника, обивочная ткань и т.д., импортируются из таких стран, как Россия, Белоруссия, Китай, Турция, страны Европы. Это увеличивает себестоимость производства отечественной продукции, что на фоне слабого дизайна и качества, снижает конкурентоспособность большей части отечественной мебели.

Нами проведен анализ внешней среды ОАО «Кыргызмебель»: анализ факторов макросреды, к которым, как известно, относятся политические, экономические,

социокультурные и технологические. Все макрофакторы, напрямую или косвенно влияющие на устойчивое развитие ОАО «Кыргызмебель», можно разделить на позитивные и негативные:

- неопределённо влияющими на деятельность фирмы политическими факторами могут оказаться факторы, связанные со вступлением Кыргызстана в ЕАЭС. Это привело к появлению новых зарубежных конкурентов, которые смогут конкурировать с продукцией ОАО «Кыргызмебель» высоким качеством и низкой себестоимостью производства за счет наличия собственных источников сырья и материалов, которых в Кыргызстане нет, так и позволит снизить цены у поставщиков сырья и сделать продукцию более конкурентоспособной;

- положительным политическим фактором является государственная поддержка малого и среднего бизнеса;

- негативным экономическим фактором является ослабление курса сома и укрепление относительно него курса евро и доллара, поскольку основная доля затрат предприятия приходится на приобретение материалов из-за рубежа. Повышение цен на материалы для производственного предприятия является одним из наиболее рискованных факторов;

- высокие темпы инфляции, фиксируемые ряд последних лет, приводят к обесцениванию денежных потоков и накоплений предприятий и заставляют оперативно использовать денежные средства. Это лишает мебельных производителей необходимых резервов и накоплений, сужает круг источников финансирования;

- большое влияние на развитие мебельного рынка Кыргызстана оказывает проникновение фальсифицированной продукции, которая своей низкой ценой снижает конкурентоспособность отечественных производителей. Кроме того, высокое налоговое бремя снижает заинтересованность мебельщиков производить качественную продукцию, стимулирует часть из них переходить в теневую сферу бизнеса, делает более интересным для предпринимателей не производство, а ввоз готовой продукции из-за рубежа;

- важным положительным технологическим фактором макросреды являются динамичные тенденции НИОКР. Появление современного оборудования позволяет выпускать мебель, которая сможет удовлетворить самые различные вкусы и предпочтения потребителей на внутреннем рынке Кыргызстана.

Наиболее сильными угрозами для предприятия являются увеличение конкуренции на рынке, падение платежеспособности потребителей, нестабильная экономическая ситуация и быстрое устаревание ассортимента из-за изменения модных тенденций. Некоторые факторы внешней среды представляют собой возможности, благодаря которым предприятие может развиваться. Также было выяснено, что для

ОАО «Кыргызмебель» существуют такие возможности, как таможенные договоренности между странами, постоянное освоение новых технологий.

Также нами были выявлены следующие сильные стороны ОАО «Кыргызмебель»:

1. Длительное сотрудничество предприятия с основными поставщиками сырья и материалов обеспечивают бесперебойный процесс производства продукции и удовлетворение потребностей предприятия в необходимом количестве, качестве, ассортименте.

2. Удовлетворение потребностей и запросов различных групп населения.

3. Придерживание стратегии централизованной диверсификации. Компания работает в пяти операционных сегментах: производство мягкой мебели, корпусной мебели, спальных гарнитуров, столов и матрасов.

4. Высокое качество производимой продукции при относительно низкой доле отечественных мебельных производителей (37%), работающих в данном операционном сегменте.

5. Широкая известность предприятия. Как уже отмечалось, предприятие работает на рынке довольно длительный срок, имеет неплохой имидж и узнаваемость бренда.

6. Современное и производительное техническое оснащение. Компания располагает высокотехнологичным оборудованием, позволяющим применять разнообразные механизмы трансформации мебели и обеспечивать долговечность продукции.

7. Основная часть рабочих предприятия имеет профильное образование и характеризуется высокой квалификацией.

Вместе с тем, анализ также выявил слабые стороны ОАО «Кыргызмебель»:

1. Отсутствие ясной стратегии развития. В начале деятельности ОАО «Кыргызмебель» руководством была принята стратегия обеспечения высокого качества продукции. Однако по мере развития компании и изменения факторов внешней и внутренней среды стратегия не перерабатывалась, в результате чего на данный момент в ОАО ясная стратегия развития отсутствует.

2. Низкий уровень обеспеченности собственным сырьем, зависимость от внешних источников.

3. Невысокий уровень маркетинговой деятельности. Маркетинговая деятельность характеризуется недостатками: не проводится мониторинг рынка и конкурентов. Маркетинговые мероприятия ограничены проводимыми периодически рекламными мероприятиями, направленными только на стимулирование продаж продукции.

4. Неучастие персонала в принятии управленческих решений. Руководство при

принятии решений полагается на свой опыт и авторитет. Вместе с тем, работники предприятия редко привлекаются к разработке и принятию управленческих решений, что может привести к снижению использования человеческого потенциала организации, отрицательно сказаться на мотивации работников к труду.

В целом, можно констатировать, что у ОАО «Кыргызмебель» сильных сторон больше, чем слабых. Компания уверенно развивается, имеет положительный имидж и достаточный потенциал для развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. **Вашко, Т.А.** *Стратегия и конкурентоспособность* / Т.А. Вашко // *Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности*. – 2018. – ¹ 7. С.10.–14
2. **Портер, М.** *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]* / Майкл Портер. Электрон. текстовые данные. – Москва: Альпина Паблицер, 2020. 456 с.
3. **Зайцев, Н.С.** *Типы конкурентных стратегий в цифровой экономики и их особенности [Текст]* / Н.С. Зайцев // *Colloquium-journal*. — 2020. — ¹ 2-11 (54). — С. 161-162.
4. **Кутин, М.В.** *Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии [Текст]* / М.В. Кутин // *Сфера услуг: инновации и качество*. — 2020. — ¹ 50. — С. 69-79.
5. **Маскайкина, Е.Ю.** *Алгоритм формирования конкурентной стратегии [Текст]* / Е.Ю. Маскайкина // *Инновации. Наука. Образование*. — 2020. — ¹ 21. — С. 581-587.
6. **Розанова, Н. М.** *Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры* / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
7. **Тувина, И.С.** *Методология и инструментарий конкурентного анализа при разработке маркетинговой стратегии предприятия [Текст]* / И.С. Тувина // *Устойчивое развитие науки и образования*. 2020. ¹ 5 (44). С. 126-131.
8. **Черджијева, М.Т.** *Сущность и классификация конкурентных стратегий [Текст]* / М.Т. Черджијева // *Вестник современных исследований*. 2020. ¹ 2-3 (32). С. 52-55.
9. **Чмышенко, Е.В.** *Взаимосвязь стратегий и конкурентных преимуществ [Текст]* / Е.В. Чмышенко // *Евразийское Научное Объединение*. — 2020. — ¹ 8-4 (66). — С. 231-232.
10. **Юданов, А. Ю.** *Конкуренция: теория и практика. Учебник для вузов* / Юданов А. Ю. – М.: ГНОМ и Д, 2018. – 304 с.
11. **Brandenburger А.М., Nalebuff В.М.** *Coopetition*. New York, 1996.