СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ: МИРОВОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

STRATEGIES OF COMPETITIVENESS AT THE PRESENT STAGE: GLOBAL AND DOMESTIC EXPERIENCE

УДК 330

Шмелева Ксения Алексеевна, Российский государственный социальный университет, Москва, 3 курс магистратуры

Shmeleva Ksenia Alekseevna, shmeleva.kseniya17@yandex.ru

Аннотация

В статье описывается мировой и отечественный опыт разработки успешной стратегии конкурентоспособности. Сделан вывод о том, что успешная конкурентная стратегия выступает ключевым фактором коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке, и анализ проблем, связанных с его обеспечением, является основной задачей любого предприятия в настоящее время. Для обеспечения успеха продукта на рынке необходимо работать над вопросами его соответствия рыночным условиям, конкретным требованиям потребителей не только с точки зрения качества, технических и эстетических характеристик, но и с точки зрения коммерческих и других условий, необходимых для его реализации.

Annotation

The article describes the global and domestic experience in developing a successful competitive strategy. It is concluded that a successful competitive strategy is a key factor in commercial success in a developed competitive market, and analysis of the problems associated with its provision is the main task of any enterprise at present. To ensure the success of the product on the market, it is necessary to work on issues of its compliance with market conditions, specific requirements of consumers, not only in terms of quality, technical and aesthetic

characteristics, but also in terms of commercial and other conditions necessary for its implementation.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегия конкурентоспособности, конкуренция.

Key words: competitiveness, competitiveness strategy, competition.

С переходом к рыночной экономике российские организации стали все больше внимания уделять конкурентоспособности товаров, услуг и собственно организаций.

Теория конкурентоспособности компании и ее конкурентных преимуществ была разработана в работах Д. Рикардо, Э. Хекшера, А. Смита, Б. Олина и других ученых. [5] Однако новые тенденции в развитии мировой экономики потребовали пересмотра ортодоксальных взглядов. В последнее десятилетие американские экономисты М. Портер, И. Ансофф и другие внесли самый значительный вклад в развитие проблем конкурентоспособности фирм. [2] Эти экономисты пришли к выводу, что это во многом зависит от наличия и эффективного использования существующих в стране условий, в том числе: необходимых факторов производства, развитого спроса, зрелости конкурентной среды, качества управления, благоприятных явлений.

На сегодняшний день нет общепринятой концепции конкурентоспособности. В экономической литературе понятие конкурентоспособности имеет различные интерпретации, анализируется по-разному, в частности, в зависимости от того, к какому экономическому объекту он применяется, объектом может быть как национальная экономика в целом, так и та или иная отрасль, организация или фирма.

Конкурентоспособность продуктов и конкурентоспособность организации тесно взаимосвязаны. С одной стороны, организация не может быть конкурентоспособной, если ее продукция не признается покупателем и не имеет продаж, с другой стороны, образ производителя, его конкурентные преимущества позволят повысить уровень конкурентоспособности продукции. Экономика страны не может быть конкурентоспособной в

присутствии слабых, неэффективных организаций, которые производят продукты, невостребованные спросом на рынке. При низком уровне конкурентоспособности на индивидуальном уровне невозможно достичь высокой конкурентоспособности на более высоких уровнях.

Майкл Портер считал, что понятие «конкурентоспособность» означает способность товара наиболее результативно применять имеющиеся ресурсы и возможности в целях успешного ведения бизнеса на рынке.

Также он полагал, что существует два способа создания конкурентного преимущества продукта, которые определяют конкурентную стратегию компании: стратегия на основе затрат и стратегия дифференциации.

Портер утверждал, что две упомянутые выше конкурентные стратегии подходят для малого и крупного бизнеса, и выбор конкретной стратегии зависит от возможностей и ресурсов компании. Однако с ростом конкуренции во всех секторах экономики стало ясно, что малые предприятия не смогут конкурировать с крупными компаниями.

Затем появилось третье руководство по развитию конкурентного преимущества компании - стратегия лидерства в определенной области. Эта стратегия подходит для использования в очень узких категориях, и есть два варианта ее реализации: сосредоточиться на ценности или разнице. Уникальность этой стратегии заключается в том, что она полностью соответствует потребностям конкретного сегмента.

Критические факторы успеха, которые определяются превалирующими и прогнозируемыми условиями развития рынка, выступают движущими силами, на которые организации необходимо обратить особое внимание, в связи с тем, что они определяют свои конкретные конкурентные преимущества, которые непосредственно оказывают влияние на прибыльность и увеличение стоимости.

Поскольку конкурентоспособность организации определяется успешностью ее деятельности на рынке, для достижения этого успеха необходимо проанализировать возможность ее достижения, то есть использовать критические (ключевые) факторы успеха. [3]

Факторы обеспечения конкурентоспособности можно поделить на три группы:

– неконтролируемые государством;
– контролируемые государством, но неконтролируемые компанией;
– контролируемые компанией.

Необходимо отметить, что в качестве источников и факторов конкурентного преимущества, а также факторов стоимости организации выступают рыночные возможности (внешние критические факторы успеха) и внутренние резервы (внутренние критические факторы успеха).

Рассмотрим опыт отечественных и зарубежных компаний, добившихся успеха в своей деятельности за счет эффективных управленческих решений в рамках реализации стратегии конкурентоспособности.

Одним из ярких примеров иностранных компанией с выгодной стратегией является компания Adidas.

AdidasAG - немецкая бизнес-компания, специализирующаяся на спортивной обуви, одежде, сумках, часах, очках, экипировке и других спортивных товарах. Компания является крупнейшим производителем спортивной одежды в Европе и вторым по величине в мире, конкурируя исключительно с американской компанией Nike. Герберт Хайнер в настоящее время является генеральным директором Adidas. Сегодня в бренд включены такие компании, как Reebok, Rockport, которая в основном использует классическую и повседневную обувь, CCM, которая производит хоккейную экипировку, и Taylor Made Golf, которая специализируется на оборудование для гольфа.

В отличие от остального мира в целом, Adidas более известен, чем его конкуренты, и это, вероятно, связано с введением компании в СССР раньше других, в 1979 году.

В России компания спонсирует и поддерживает таких спортсменов, как Марат и Данара Сафины, Вера Смунарева, Александр Поветкин, Олег Саитов, Елена Исинбаева и многих других. Компания поддерживает Федерацию лыжного спорта, Федерацию бобслея и скелетона, Федерацию тяжелой

атлетики, Российскую биатлонистскую ассоциацию, Российский союз гандбола, Федерацию бокса и Федерацию борьбы. [3]

Также в качестве примера может быть рассмотрен сетевой магазин ООО "АШАН". Отвечая на вопрос, почему торговая компания, хотелось бы подчеркнуть важность сектора нематериальных продуктов для России. Торговля де-факто является основным работодателем в России, где около 19 процентов рабочей силы страны заняты в торговле, что означает, что каждый пятый работник работает на благо всего торгового сектора. ООО "АШАН" - крупнейшая российская торговая компания, это вносит важный вклад в расширение организованной торговли. Компания привлекает клиентов благодаря широкому ассортименту, качественному обслуживанию и низким ценам. С декабря 2015 года компания объединила 4 формата: классические супермаркеты AUCHAN, супермаркеты (AUCHAN City), супермаркеты ATAK, AUCHAN, а также мини-маркеты (В шаге от Вас, Каждый день, мой АШАН). В российском АШАН Ритейл работают более 41 000 человек. [5] Несомненным преимуществом французской компании в России является ее ценовая политика. Продукция должна быть дешевле, чем у конкурентов - вот главный принцип данной компании. По словам покупателей, продуктовые корзины, купленные в АШАН, дешевле, чем в других магазинах. [1] Поэтому следует отметить, что основными клиентами являются люди со средним и низким уровнем дохода.

Основными особенностями развития сети супермаркетов АШАН являются: удобное расположение, многообразие вариантов, доступ к складским услугам по контролю качества, которые достигают склада. Одной из основных стратегических целей компании является разработка и продвижение своей продукции. Само производство полностью отражает миссию ритейлера АШАН в России: предлагать растущий ассортимент качественной продукции по доступным ценам (Наша Семья - 739 наименований, Каждый День - 1912 наименований). [5] Создание сети СТМ позволяет не только контролировать затраты, но и качество продукции. Таким образом, продукты, производящиеся в компании, позволяют соответствовать

требованиям к качеству продукции при невысоком уровне производственных затрат, а также повышать конкурентоспособность продукции.

У бренда АШАН есть три преимущества, которые делают товары более привлекательными для покупателей, чем товары его конкурентов:

1. Экономия. Продукты аналогичного качества, но более популярных брендов стоят дороже, потому что цена этих продуктов не завышена, а затраты на рекламу снижены.

2. Качество. Продукты этой категории полностью соответствуют определенным стандартам качества.

3. Эксклюзивность. Поддельные товары исключены, потому что их можно найти только на прилавках магазинов АШАН. [5]

Зарегистрированные преимущества, четко определенные бизнес-цели, а также компетентная администрация позволяют компании занимать лидирующие позиции на российском рынке между FMCG.



Рисунок 1 - Крупнейшие по обороту розничные компании на продовольственном рынке России в 2019 году

Следует отметить, что выбранная стратегия «АШАН» позволяет им и дальше развиваться, улучшать качество обслуживания и разнообразие предлагаемой продукции, при этом, не завышая реальной цены.

Реализация конкурентной стратегии – это залог успешного бизнеса. Эффективность любых стратегий, проектов, программ, планов определяется в сфере потребления, на конкретном рынке. Оценка фактической эффективности реализации стратегии осуществляется не её разработчиками и изготовителями новой продукции, а конечными потребителями. Стратегия, не обеспечивающая конкурентоспособность выпускаемой продукции, принесёт не прибыль, а убытки, равные затратам на разработку и реализацию стратегии.

Важная роль в выборе стратегии заключается в анализе бизнес-процессов компании. Бизнес-процесс представляет собой комбинацию различных типов действий, которые используют один или несколько ресурсов на входе, что приводит к результатам, которые представляют ценность клиента.

Финансовая практика различает ключевые бизнес-процессы и процессы поддержки. Основной бизнес-процесс напрямую связан с процессом создания стоимости продукта (например, покупка сырья). Поддержка бизнес-процессов не увеличивает стоимость потребительских товаров, но имеет ключевые бизнес-элементы (финансовый учет, управление персоналом и т.д.).

Проанализируем отечественный опыт на примере стратегии конкурентоспособности НПЦ «Промэлектроника». Научно-производственный центр «Промэлектроника» – одна из ведущих российских компаний по разработке микропроцессорных систем железнодорожной автоматики и телемеханики. Уже 25 лет производственные системы обеспечивают безопасность движения поездов на магистральных железных дорогах, подъездных путях промышленных предприятий и в метрополитене.

Для анализа конкуренции во внешнем окружении в компании используется известная модель пяти сил конкуренции М. Портера (рис. 2).



Рисунок 2 - Модель пяти сил конкуренции М. Портера для НПЦ «Промэлектроника»

В данном случае прямым конкурентом рассматриваемого предприятия является ВНТЦ «Уралжелдоравтоматизация», который производит аналог основного продукта. Потенциальные конкуренты – зарубежные компании-гиганты. Однако для этих компаний существуют высокие барьеры на вход, такие как нацеленность технического руководства РЖД, а также гораздо более жесткие требования к безопасности и по климатическому воздействию, что потребует внесения принципиальных изменений в их системы.

Существуют и товары-заменители – уже устаревшие релейные системы, которые активно заменяются современными микропроцессорными, но до сих пор имеют наибольшую долю на рынке.

"Российские железные дороги" является крупнейшим пользователем систем автоматизации и телеметрии в России. Кроме того, существует ряд промышленных железных дорог для соответствующего вида транспорта, крупнейшими из которых являются предприятия, связанные сгорнодобывающей и металлургической отраслями. По мере роста этого рынка число конкурентов растет незначительно и не оказывает негативного

влияния на восприятие потребителем выбора партнера, что положительно влияет на развитие компании. Даже если иностранным компаниям будет разрешено продавать свои системы на российском рынке, период внедрения займет не менее пяти лет, к тому же, пока нет вероятности подобного развития событий. Нет проблем с поставщиками, потребителями или замещающими продуктами [6].

В настоящее время стратегию развития компании можно назвать стратегией дифференциации (стратегии изоляции), основанной на реализации определенного (оригинального) продукта с несколькими различными преимуществами для клиента.

На наш взгляд, в стратегии компаний - мировых лидеров необходимо вносить постоянные изменения. В то же время, изменения являются основной ценностью корпоративной культуры. Руководители компании и ее сотрудники на сегодняшний день активно пытаются справиться с изменяющейся ситуацией. Руководство разрабатывает и поддерживает методы постоянного улучшения (continuous quality improvement, market driven approach). Принимается участие в инновациях, что является основой для поощрения сотрудников в этих компаниях. Поскольку скорость изменения подсистем меняется, стратегия компании по улучшению управления состоит в эффективной балансировке бизнес-процессов («гибкость», «контроль» и «уязвимость») независимо от изменений в управлении и быстрого устранения. Ввиду этого должна быть сформирована определенная система. Управление и прозрачность означают полное документирование бизнес-процесса, потока ключевых документов и определенного контроля за процессами, которые замедляют реализацию ключевых бизнес-процессов. Гибкость или устойчивость требует от компании принятия мер по исправлению положения в зависимости от уровня изменения внешних/внутренних условий, а регуляторные решения должны приниматься не менее интенсивно, чем у основных конкурентов. Это требование, в свою очередь, применяется к процедурам проверки и реализации ключевых документов и отчетов.

Компании должны сбалансировать эти требования друг с другом, чтобы поддерживать высокую операционную эффективность.

Таким образом, обобщая результаты исследования, сформулируем ряд выводов.

Конкуренция выступает неотъемлемым элементом и состоит из большого количества предприятий, которые могут быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка. В высокодинамичной конкурентной среде компания может применять одну из трех конкурентных стратегий: дифференциации, концентрации, руководства по затратам. Результативное применение одной из них, с дополнением как ценовыми, так и неценовыми методами конкуренции, даст возможность компании занять устойчивое положение на рынке услуг.

В конкурентной среде обязательно нужно учитывать, степень соответствия товаров и услуг, предоставляемых компанией, уровню и характеру социальных отношений. Таким образом анализ способности конкурировать производится посредством сопоставления параметров исследуемых товаров с параметрами базы сравнения.

Список литературы.

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2016. – 427 с.
2. Барышева, А.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие. М., 2017. – С. 189.
3. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами. – М.: Омега Л, 2019. – 768 с.
4. Дюков, И.И. Управление конкурентоспособностью компании. Учебное пособие. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2018. – 448 с.
5. Коломина, М.Е. Сущность и измерение инвестиционных рисков // Финансы. – 2019. – № 4. – С. 42-45.
6. Шамин, Д. Технико-экономический аудит инвестиционных проектов // Бухгалтерия и банки. 2018. – № 9. – С. 42-47.

List of references.

1. Ansoff, I. Strategic management. - M.: Ekonomika, 2016 – - 427 p.

2. Barysheva, A.V. Innovative management: textbook. M., 2017. - p. 189.
3. Blank, I. A. Financial resources management. - M.: Omega L, 2019 – - 768 p.
4. Dyukov, I. I. Management of the company's competitiveness. Training manual. - St. Petersburg: SPbSU ITMO, 2018. - 448 p.
5. Kolomina, M. E. The essence and measurement of investment risks / / Finance.
   · 2019. Шам No. 4. С. p. 42-45.
6. Shamin, D. Tehniko-ekonomicheskiy audit of investment projects / / Bookkeeping and Banks. 2018. - No. 9. - pp. 42-47.