

МЕТОДЫ УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Колобков Максим Вячеславович

*Студент 2-ого курса магистратуры Самарского университета,
Россия, г. Самара*

STRATEGIES FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF A MANUFACTURING ORGANIZATION

Maxim Kolobkov

Second-year Master's student, Samara University, Russia, Samara

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается понятие конкурентоспособности, методы укрепления и способы ее оценки. На основе анализа ключевых понятий, сделан вывод о необходимости детальной оценки внешних и внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность организации, для разработки конкурентной стратегии.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, организация, стратегия.

ABSTRACT

This article analyzes competitiveness, its enhancement, and measurement. It concludes that a detailed evaluation of internal and external factors is essential for developing a competitive strategy.

Keywords: competition, competitiveness, organization, strategy.

Устройство рыночной экономики по своей сути подразумевает постоянное состязание между участниками рынка. Каждый сегмент экономики включает в себя отрасли, в которых в свою очередь, работают разные организации, предлагающие

сопоставимый ассортимент и вид продукции. Достижение лидирующих позиций на рынке конкретного сегмента происходит за счет непрерывного процесса конкуренции, т.е. борьбы между организациями за наиболее благоприятные условия для производства и сбыта своей продукции [5]. Развитие конкуренции на всех уровнях экономики — необходимое условие устойчивого экономического роста страны.

Конкуренция, помимо экономического содержания, имеет и юридические, правовые аспекты. Т.е. конкурентные отношения между организациями обуславливаются не только возможностями предоставления наилучших условий производственного и сбытового характера, но и правовыми ограничениями. В России Федеральная антимонопольная служба (ФАС) следит за соблюдением антимонопольного законодательства и обеспечивает тем самым защиту конкуренции. В широком смысле под антимонопольным законодательством понимается совокупность норм, содержащихся в любых нормативных правовых актах, регулирующих отношения по защите конкуренции. Основным нормативным актом в данном контексте является Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 N 135-ФЗ [12].

Конкуренция выполняет ряд важных функций, способствующих развитию экономики страны и общества [6]. К значимым функциям конкуренции можно отнести:

1. Функция мотивации — является движущей силой для ведения предпринимательской деятельности. Организации, которые постоянно улучшают качество продукции и снижают издержки остаются на рынке и получают большую прибыль.

2. Функция регулирования — организация вынуждена предоставлять товар, который востребован на рынке. Организации с неликвидным ассортиментом товара уходят с рынка.

3. Функция распределения — совокупный доход в конкретном сегменте экономики распределяется в соответствии с эффективностью организаций, т.е. происходит вознаграждение за результат.

4. Функция контроля — здоровая конкуренция предлагает равные условия каждому участнику рынка, что также позволяет формировать справедливую стоимость на предлагаемый товар.

В отличие от непроизводственных организаций, которые ориентированы на предоставление услуг, т.е. обслуживание людей и общества в целом, производственные организации направлены на изготовление товара. Т.е. цикл экономической деятельности производственной организации подразумевает использование определённого сырья в процессе изготовления товара. Нельзя сказать о том, что процесс выстраивания конкурентной стратегии для непроизводственной организации происходит проще, чем для производственной. Но сам факт наличия аспекта по подбору, закупке, хранению и обработке сырья накладывает дополнительные издержки на производственную организацию. Как минимум маржинальность данного вида организации существенно зависит от стоимости исходного сырья.

Помимо сырьевого аспекта, на устойчивость и конкурентоспособность организации влияет ряд факторов. Конкурентоспособность организации также определяется показателями ее производственно-хозяйственной деятельности и социально-экономической средой. Эти факторы влияют на себестоимость продукции и, как следствие, на конкурентоспособность предприятия.

Данные факторы, как и само понятие конкуренции, можно трактовать по-разному. Но их можно разделить на две группы: внешние и внутренние. Внешние факторы — это совокупность обстоятельств, которые находятся за пределами организации. По

большей части это то, на что у руководства организации нет рычагов воздействия. Внутренние факторы — это ряд параметров и свойств, которые могут быть скорректированы и оказывают прямое воздействие на функционирование организации. Организация — это комплексный механизм, который в реалиях рыночной экономики не может существовать обособленно. К данному укрупненному разделению факторов склоняется большинство исследователей [11].

Правовые аспекты конкуренции сами по себе накладывают ограничения на деятельность организации, т.е. являются внешними обстоятельствами. Внешние факторы конкурентоспособности также включают в себя взаимодействие с поставщиками, государственную политику, влияние профсоюзов, действия конкурентов, потребительский спрос и рыночную емкость.

Каждый руководитель имеет в своем распоряжении ограниченное количество ресурсов организации, с помощью которых необходимо добиться максимальной эффективности, как производственной, так и экономической. Для достижения желаемых результатов руководитель может непосредственно влиять на внутренние факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия, такие как система менеджмента качества, маркетинг, организационная структура и управление, финансовая устойчивость, инвестиции, репутация, инновации, корпоративная культура, конкурентная стратегия и сбытовая политика.

Если проводить сравнение между внутренними и внешними факторами, то состояние внутренних играет решающую роль в формировании конкурентоспособности организации, но это зависит от качества системы управления.

В качестве основных факторов конкурентоспособности организации можно рассмотреть:

- качество товара;
- концепцию товара;

- стоимость товара;
- объем финансов;
- способ торговли;
- послепродажное обслуживание;
- уровень внешнего взаимодействия;
- предпродажная подготовка.

Данный ряд ключевых факторов был предложен французскими экономистами А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе [1].

Перечень факторов конкурентоспособности может трактоваться по-разному. Список может расширяться или укрупняться в зависимости от целей и задач по исследованию организации и вида ее деятельности в целом. Например, отечественные исследователи И.У. Зулкарпаев и Л.Р. Ильясова [4] делят всю совокупность факторов конкурентоспособности на 3 группы:

- цель и задачи, которые ставит перед собой организация;
- ресурсы, которыми организация располагает;
- факторы внешней среды.

Данные группы факторов также могут иметь различное наполнение, например включать в себя: маркетинг, дистрибуцию, обслуживание клиентов и т.д. Теоретически на основе этих факторов можно формировать различные исследовательские модели, которые будут направлены на решение конкретных задач в процессе анализа конкурентоспособности организации. Но на практике, руководство производственных организаций будет вынуждено применять более упрощенные модели, т.к. высокая трудоемкость и недостаточная оперативность сложных исследований не позволит регулярно осуществлять мониторинг всех показателей деятельности организации.

Для разработки и применения конкретных методов по укреплению конкурентных позиций производственной организации

необходимо провести оценку конкурентоспособности. Перед тем, как приступить к оценке конкурентоспособности необходимо понять цели и задачи, которые были поставлены руководством организации. Эти цели должны быть сопоставимы с базовой стратегией развития – описанием общего направления развития организации. Базовая стратегия определяет дальнейшее формирование конкурентной стратегии — системы мер, обеспечивающих конкурентное преимущество в глазах потребителя.

Есть большое количество способов по оценке конкурентоспособности организации. При этом общепринятой универсальной методики оценки не существует. Исходя из предварительного анализа целей, задач и базовой стратегии необходимо понять, какой аспект производственной организации будет подвергаться оценке и дальнейшему усилению конкурентоспособности. С содержательной точки зрения, основные подходы к оценке конкурентоспособности организации можно классифицировать следующим образом [2]:

- матричные методы;
- продуктовые методы;
- операционные методы;
- методы оценки стоимости бизнеса;
- динамические методы.

Как уже было описано ранее, универсального метода для оценки конкурентоспособности не существует. Задачей руководителя организации является выбор наиболее подходящего способа оценки. Разработка сложного метода оценки конкурентоспособности требует больших временных и интеллектуальных затрат, он, конечно, позволит отразить картину комплексно, с учетом, например, продуктовой стратегии, организационной и производственной. Но любая производственная

организация является «живым», т.е. динамичным объектом исследования. Статичные параметры стоит затрагивать при комплексной перестройке организации, при формировании стратегии репозиционирования, ребрендинга или иных видоизменений, которые существенно изменяют не только производственный, но и экономический ландшафт организации.

Одним из основных и самых известных методов оценки конкурентоспособности организации является построение «многоугольника конкурентоспособности». Построение многоугольника осуществляется на основании факторов конкурентоспособности, обозначенных ранее в этой статье. Данный ряд ключевых факторов применим к большей части организаций, но этот список, как уже упоминалось, может видоизменяться и корректироваться (см. рисунок 1).



Рисунок 1. Многоугольник конкурентоспособности организации

Количество «углов», т.е. факторов конкурентоспособности может быть разным. По каждой оси отображается значение исследуемого фактора. В многоугольнике используется определенный масштаб измерений, т.е. каждый фактор имеет свое количественное значение, чаще всего применяется бальная система.

Построив многоугольник для нескольких компаний можно определить степень их конкурентоспособности, чем больше площадь многоугольника, тем выше конкурентоспособность. Также на основании данного метода можно визуальнo понять преимущества исследуемой организации по конкретному фактору. Данный метод затрагивает только внутренние факторы конкурентоспособности и не позволяет в полной мере оценить возможности по улучшению позиций каждого фактора для организации в динамике.

Также для оценки конкурентоспособности часто применяется комбинация ряда методов, таких как:

- SWOT-анализ;
- матрица BCG (БКГ);
- бенчмаркинг.

Для получения полноценной картины стоит применять их в совокупности, но исходя из поставленных задач исследования.

SWOT-анализ — наиболее распространенный метод комплексного анализа внутренней и внешней среды организации и ее конкурентной позиции. Этот метод касается исследования сильных и слабых сторон (Strengths и Weaknesses), а также возможностей и угроз (Opportunities и Threats) организации. Также необходимо принимать во внимание, что параметры, например, угроз и возможностей, со временем могут меняться местами. Неиспользованная компанией возможность постепенно может превратиться в угрозу, если ею воспользуется конкурент. К тому же,

SWOT-анализ может применяться не только для оценки всей организации, но и для анализа отдельных направлений ее деятельности. Для упрощения сбора и обработки информации, а также повышения точности результатов измерения предлагается использовать дуалистический подход к SWOT-анализу [9]. Благодаря данному подходу можно получить количественное значение рисков и возможностей при исследовании организации, тем самым он позволит более точно принимать решения при стратегических и тактических задачах управления организации.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), разработанная Брюсом Хендерсоном в 1968 году, основана на концепции жизненного цикла товара Теодора Левитта. Этот метод оценки конкурентоспособности базируется на маркетинговом анализе деятельности компании и ее продукции. В основе метода находится анализ конкурентной позиции с учетом роста спроса (жизненного цикла продукции компании) и доли на рынке. При построении данной матрицы допускается применение четырёх стратегий по отношению к продуктам [3]:

- расширять (увеличивать долю продукта на рынке);
- удерживать (сохранять положение продукта на рынке);
- собирать «урожай» (сворачивать инвестиций в продукт, довольствуясь положительным значением прибыли);
- избавляться от продукта (используя освободившиеся средства для дальнейшего расширения).

Бенчмаркинг — это метод анализа передовых практик успешных организаций и их адаптации менее эффективными компаниями. Под передовыми практиками стоит понимать деятельность «эталонных» организаций в области производства, маркетинга и менеджмента. Частным случаем бенчмаркинга можно считать и промышленный шпионаж, ведь не всегда есть возможность получить достоверную информацию из открытых

источников или на основании результатов финансово-хозяйственной деятельности. Внедрять лучшие разработки, например, в собственный производственный процесс нужно аккуратно, ведь слепое копирование технологии не приведет к повышению эффективности деятельности организации. Каждый организационный или производственный процесс по своей сути уникален и зависит от многих факторов, что требует предварительного этапа трансформации для нужд конкретной организации.

В любом случае все перечисленные методы опираются на экспертную оценку. Т.е. качество оценки конкурентоспособности зависит от компетенций и тщательности анализа входных данных экспертной группой.

После оценки конкурентоспособности организации необходимо приступить к выбору и формированию конкурентной стратегии. Формирование конкурентной стратегии начинается с определения стратегической цели предприятия для конкретного товара, учитывая масштабы конкуренции (весь рынок или отдельный сегмент). Также должен быть выбран тип конкурентного преимущества [7].

В зависимости от рода деятельности производственной организации принято выделять ряд возможных конкурентных стратегий. Например, Г.Л. Азоев в своих трудах выделяет пять видов конкурентных стратегий:

- снижение себестоимости;
- дифференциация продукции;
- сегментирование рынка;
- быстрое реагирование на потребности рынка;
- внедрение новшеств.

Если обратиться к трудам М. Портера (см. рисунок 2), то основными направлениями в конкурентной стратегии могут быть

[10]:

1. Стратегия дифференциации – данная стратегия подразумевает создание у покупателя чувства убежденности в том, что товар, создаваемый организацией, превосходит товар у конкурента.

2. Стратегия лидерства по издержкам – подразумевает достижения низких затрат на изготовлении товара, т.е. получение высокой прибыли при низких расценках.

3. Стратегия концентрации – представляет собой комплекс мер применяемых как при лидерстве по издержкам, так и при использовании стратегии дифференциации, но на узкопрофильном сегменте рынка.

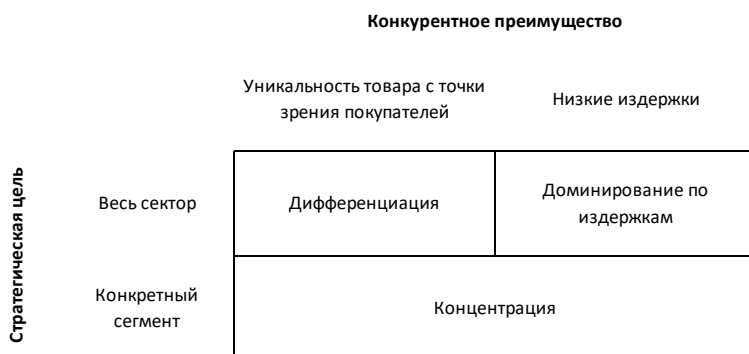


Рисунок 2. Базовые стратегии по М. Портеру

Данные стратегии можно применять в комплексе. Это не весь спектр направлений в которых может происходить разработка конкурентной стратегии. Частными случаями могут являться стратегии интеграции, ТРМ и репозиционирования:

1. Интеграция — это увеличение контроля компании над потребителем путем приобретения или создания компаний,

участвующих в различных стадиях производственно-сбытовой цепочки.

2. Всеобъемлющий менеджмент качества (ТРМ) – это стратегия развития компании, ставящая качество товара во главу угла и использующая его как главный критерий оценки эффективности.

3. Репозиционирование – основывается на изменении позиции товара в сознании потребителя за счет рекламы и изменения некоторых свойств.

Каждая стратегия предлагает ряд опций для достижения положительного результата. Производственная организация может быть лидером по сырьевым издержкам, например, применять концепцию «Бережливого производства», «Теорию ограничений» и т.д [8]. Тем самым производить продукцию с минимальными сырьевыми потерями, и с максимальной маржинальностью на рынке.

Также опцией может быть работа на узкопрофильном сегменте рынка. Т.е. высококачественное изготовление товара малым ассортиментом, но с большим опытом в наладке производственного процесса и работы с поставщиками сырья. Либо наоборот, предоставлять потребителю широкий спектр товаров, закрывая львиную долю потребностей, но с более высокой стоимостью.

Комплексная диагностика внешних и внутренних факторов конкурентоспособности организации позволит найти ее конкурентные преимущества и в дальнейшем даст возможность сформировать качественную конкурентную стратегию. Нельзя сказать о том, что, используя один конкретный метод по укреплению конкурентоспособности производственной организации будет эффективен всегда. Необходимо здраво давать оценку возможностям и угрозам, стоящим перед организацией.

Удорожание сырья и логистики, усложнение доступа к трудовым ресурсам, высокая стоимость привлечения денежных средств – все эти факторы могут негативно отражаться на конкурентных позициях организации. Задача руководства своевременно видеть негативные тренды и на основании их анализа применять эффективные решения. Конкурентоспособность охватывает все аспекты деятельности организации: технические, экономические, управленческие и т.д. При этом конкурентоспособность организации является неотъемлемым условием получения ею прибыли.

Список литературы:

1. Ахметов Т.С. Факторы конкурентоспособности предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. 2014. № 8 (27). [URL:https://research-journal.org/archive/8-27-2014-august/factory-konkurentosposobnostipredpriyatiya](https://research-journal.org/archive/8-27-2014-august/factory-konkurentosposobnostipredpriyatiya) (дата обращения: 01.09.2024).
2. Джордж М.Л. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства // Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 366 с.
3. Зилькарпаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 4. С. 21–25.
4. Портер М. Конкуренция // М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. 495 с.
5. Пути повышения конкурентоспособности отечественных производственных компаний: монография // В.В. Криворотов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов, Т.А. Трушков, Л.А. Буланов, Е.А. Дулов; под ред. В.В. Криворотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 230 с.

6. Сысоева Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие // Экономические науки. 2010. № 12 (73). С. 283 – 287. URL: https://ecsn.ru/files/pdf/201012/201012_283.pdf. (дата обращения: 29.08.2024).
7. Тотьев К.Ю. Конкурентное право (правовое регулирование конкуренции) // М.: Изд-во РДЛ, 2000. 352 с.
8. Тромпеннарс Ф., Куберг П.Х. 100 ключевых моделей и концепций управления // пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 640 с.
9. Управление конкурентоспособностью организации: краткий курс лекций для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профилю подготовки «Менеджмент организации». Сост.: А.И. Рябова// ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2013. 42 с.
10. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 53–68.
11. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия // Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 192 с.
12. Чертыковцев В.К. Маркетинг // Самара: Изд-во Самарского университета, 2017. 183 с.