

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ
КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ПО ВЫПУСКУ СОКОВ**

Надточий И.И.

Розглянуто вплив кількісних показників конкурентоспроможності на формування конкурентної стратегії підприємства з виробництва соків.

Постановка проблемы. Одной из основных проблем при выявлении стратегий конкуренции является координация рыночных и внутренних функциональных стратегий предприятия.

В качестве внутренних ограничений выступают потенциальные возможности предприятия, жизненный цикл его продукции, состояние производственной системы и уровни экономического развития предприятия, доступность финансовых ресурсов, готовность менеджеров и всего персонала к реализации выбранной стратегии. Велико значение управленческой культуры предприятия, опыта реализации стратегических решений и многих других факторов.

Для выявления конкурентных преимуществ необходимо проанализировать ресурсы и сферы деятельности предприятия. Для оценки стратегических ресурсов может использоваться методика, разработанная профессором А.П. Градовым [1].

Для того, чтобы выбранная стратегия была реализуемой, она должна соответствовать внешнему окружению, целям предприятия и не противоречить другим стратегиям.

Существование значительного количества современных конкурентных стратегий, их динамический характер делают невозможным наличие какой-либо универсальной и постоянной стратегии. Только в трудах Воронковой А.Э. [2], Горемыкина В.А. [3], Иванова Ю.Б. [4], Кирицера И.М. [5], Клименко С.М. [6], Мазилкиной Е.И. [7], Рубина Ю.Б. [8], Сиваченко И.Ю. [9], Скударя Г.М. [10], Фатхутдинова Р.А. [11] мы обнаружили более 3-х десятков видов конкурентных стратегий. То, что сегодня повышает конкурентоспособность предприятия, завтра может привести к снижению конкурентоспособности и потребует разработки совершенно

иной стратегии. Поэтому основной проблемой здесь является проблема выбора такой конкурентной стратегии, которая отражала бы наиболее сильные стороны деятельности предприятия, прогнозируемую рыночную конъюнктуру, состояние и динамику внешней среды.

Целью настоящей работы является предложение метода формирования конкурентной стратегии предприятия по выпуску соков на основании количественных показателей.

Изложение основного материала. В современных условиях хозяйствования, объективный выбор конкурентных стратегий реализуют лишь немногие отечественные предприятия в силу ряда причин:

- отсутствие должных навыков у руководителей предприятий для работы в условиях рынка;
- неподготовленность предприятий к решению задач стратегического планирования, в рамках которых осуществляется выбор конкурентных стратегий;
- относительная сложность самого процесса выбора конкурентной стратегии предприятия;
- отсутствие простых, универсальных, общепринятых методик оценки конкурентоспособности предприятий, формирование и реализации их конкурентных стратегий.

Влияние позиции предприятия на рынке определяется наличием у него конкурентного преимущества.

Получить конкурентное преимущество предприятие может на любом или на всех этапах своей деятельности. Эти этапы М.Портер назвал “цепочкой ценности” [12]. Он их условно разделил на постоянное производство, сбыт, доставку и обслуживание товара и обеспечение компонентами производства: технологией, сырьем, персоналом.

На выбор стратегии оказывают влияние и другие факторы, основными из которых являются: вид производства и особенности деятельности предприятия.

В первую очередь здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны предприятий, производящих одинаковую или заменяющую продукцию и поставляющих ее на одни и те же рынки:

- состояние внешнего окружения. Стабильно оно, или подвержено частым изменениям;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие;
- уровень риска;
- внутренняя структура предприятия, ее сильные и слабые стороны;
- географический размах деятельности;

- опыт реализации прошлых стратегий;
- фактор времени.

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои конкурентные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают ваше предприятие от потенциальных или реальных конкурентов.

Определение конкурентоспособности предприятия имеет значение не только и не столько для оценки количественного значения этого показателя, сколько в целях анализа конкурентоспособности предприятия, выявления факторов и резервов конкурентоспособности, выработки стратегии повышения конкурентоспособности.

Поскольку конкурентоспособность хозяйствующего субъекта оценивается по количественным параметрам, что и делает возможным аналитическое разложение показателя конкурентоспособности, определение влияния каждой из аналитических единиц на формирование показателя конкурентоспособности предприятия в настоящем и будущем.

Количественную оценку конкурентоспособности однопараметрического товара, каким является сок, нектар, соковый напиток, морс можно провести по откорректированной формуле Ф.А. Фатхутдинова [13]:

$$K_{инп} = C_{инп} : C_{кп} \times K_1 \times K_2 \times \dots \times K_n, \quad (1)$$

где $K_{инп}$ – конкурентоспособность исследуемого продукта, доли единицы; $C_{инп}$, $C_{кп}$ – цена исследуемого продукта и цена продукта – конкурента; $K_1, K_2 \dots K_n$ – корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества продукта, доли от единицы.

Работоспособность предлагаемого метода оценки конкурентоспособности товара покажем на примере яблочного сока, который производится Одесским заводом детского питания (ОЗДП), ООО “Сандора” и ЗАО “Эрлан” (ТМ “Биола”). Характеристики конкурентоспособности представим в виде таблицы (табл. 1).

Как видим, наибольшей конкурентоспособностью обладает яблочный сок производства Одесского завода детского питания.
 $K_{инп} (ОЗДП) = (7,50 : 7,50) \times 0,50 \times 0,88 \times 1,00 \times 0,90 \times 1,00 \times 1,00 \times 1,00 = 0,396;$

$$K_{\text{ин}} (\text{Сандора/ОЗДП}) = (7,50 : 7,50) \times 0,40 \times 0,96 \times 0,50 \times 0,91 \times 1,00 \times 1,00 \times 1,00 = 0,175;$$

$$K_{\text{ин}} (\text{Биола/ОЗДП}) = (7,50 : 7,50) \times 0,40 \times 0,96 \times 0,50 \times 0,99 \times 0,75 \times 1,00 \times 1,00 = 0,143.$$

Таблица 1

Характеристики конкурентоспособности яблочного сока

Наименование характеристики (показателя)	Одесский завод детского питания (ОЗДП)	ООО "Сандора"	ЗАО "Эрлан" (ТМ "Биола")
Розничная цена, грн. за 1 л	7,50	7,50	7,50
Доля фруктовой части, 100% = 1; (K_1)	0,50	0,40	0,40
Энергетическая ценность 500 ккал на 1 л = 1; (K_2)	0,88	0,96	0,96
Белки (20 гр. на 1 л = 1); (K_3)	1,00	0,50	0,50
Углеводы (12 гр. на 1 л = 1); (K_4)	0,90	0,91	0,99
Срок годности (1 год = 1); (K_5)	1,00	1,00	0,75
Наличие консервантов (0% = 1); (K_6)	1,00	1,00	1,00
Наличие сахара (0% = 1); (K_7)	1,00	1,00	1,00

На наш взгляд, при оценке конкурентоспособности соковых предприятий, объективный результат может быть получен экспертным путем, основанном на базе основных экономических показателей, характеризующих деятельность предприятий. В качестве основных показателей примем:

- объем производства – показатель, характеризующий масштаб производства и необходимую емкость рынка (Π_1);
- продуктивность труда, выработку на 1 работника (Π_2);
- фондовооруженность труда – размер основных фондов, приходящихся на одного рабочего (Π_3);
- фондоотдача – эффективность использования основных фондов

предприятия (P_4);

- рентабельность – степень прибыльности производства и продажи товаров предприятия (P_5);

- средняя заработная плата – расходы на оплату труда одного работника предприятия (P_6);

- платежеспособность предприятия показывает способность предприятия выполнить все свои финансовые обязанности (P_7);

- ассортимент товара – характеристика, дающая представление о количестве видов, производимых товаров (P_8);

Конкурентоспособность продукта ($K_{ип}$), дана выше.

Конкурентоспособность сокового предприятия ($K_п$) определим по формуле:

$$K_п = 100 \times (P_1 \times P_2 \dots P_8 \times K_{ип}), \quad (2)$$

где $K_п$ – конкурентоспособность предприятия, доля от единицы; P_1 – объем производства, доля от единицы; P_2 – продуктивность труда, доля от единицы; P_8 – ассортимент товара, доля от единицы; $K_{ип}$ – конкурентоспособность продукта, доля от единицы.

Результаты расчетов представим в табличном виде (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика конкурентоспособности соковых предприятий

Наименование характеристики (показателя)	Одесский завод детского питания (ОЗДП)	ООО “Сандора”	ЗАО “Эрлан”
Объем производства, (P_1)	0,60	0,75	0,50
Продуктивность труда, (P_2)	0,65	0,80	0,55
Фондовооруженность труда, (P_3)	0,71	0,82	0,65
Фондоотдача, (P_4)	0,52	0,73	0,58
Рентабельность, (P_5)	0,80	0,82	0,63
Средняя заработная плата, (P_6)	0,82	0,73	0,70
Платежеспособность предприятия, (P_7)	0,43	0,85	0,61
Ассортимент товара, (P_8)	0,50	0,81	0,72
Конкурентоспособность товара, ($K_{ип}$)	0,396	0,175	0,143

Результаты расчетов показывают, что наибольшей

конкурентоспособностью по отношению к Одесскому заводу детского питания обладает Николаевское предприятие ООО “Сандора”.

Для оценки позиции предприятия на рынке в зависимости от величины показателя его конкурентоспособности, предложена шкала, которая является основой для выбора конкурентной стратегии (табл. 3).

Таблица 3

**Шкала, отражающая позицию предприятия на рынке
в зависимости от величины показателя его конкурентоспособности**

Показатель конкурентоспособности	Конкурентная позиция предприятия
$0,8 < k_n \leq 1$	Лидер
$0,6 < k_n \leq 0,8$	Претендент на лидерство (сильная конкурентная позиция)
$0,3 < k_n \leq 0,6$	Последователь (средняя конкурентная позиция)
$0 < k_n \leq 0,3$	Предприятие, избегающее конкуренции (слабая конкурентная позиция)

Величина показателя конкурентоспособности, определенная ранее для предприятия, позволит выбрать конкурентную стратегию: лидера; претендента; последователя; избегающего конкуренции или аутсайдера рынка. Дадим им краткую характеристику.

Лидер - предприятие с наибольшей рыночной долей. Такие предприятия обычно бывают также лидерами в области ценовой политики, разработки новых продуктов, в области сбытовой политики.

Для того чтобы остаться лидером предприятие должно попытаться расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемым продуктам, или путем увеличения частоты применения выпускаемых продуктов. Кроме того, предприятие должно постараться увеличить свою рыночную долю или сохранить ее, предотвращая любое ее сокращение, и постоянно предохранять свой бизнес от посягательства конкурентов, пресекая любые вмешательства в свою сферу. Иногда явно выраженного лидера в отрасли не существует, и в качестве лидеров рассматривается несколько предприятий.

Судя по величине коэффициента конкурентоспособности предприятия и результата наложения его на шкалу, отражающую позицию предприятия на рынке, видим, что конкурентная стратегия “Лидер” будет принадлежать ООО “Сандора”, а стратегия “Последователь” закрепляется за предприятием ЗАО “Эрлан”. Данный вывод подтверждается практикой.

Способность предприятия с низкими издержками устанавливать нижний предел цен и при этом получать прибыль создает барьер вокруг его рыночной позиции. В любое время ценовая конкуренция превращается в основную рыночную силу, оказывающую давление на менее эффективных конкурентов. Предприятия, имеющие низкие издержки, обладают конкурентными преимуществами при удовлетворении спроса покупателей, ориентированных на снижение цены.

Конкурентная стратегия, базирующаяся на лидерстве в издержках, работает лучше всего в следующих случаях:

- конкуренция происходит преимущественно в ценовой области;
- продукция стандартизирована, товар можно приобрести у большого количества продавцов;
- свойства и качества товара при приобретении играют второстепенную роль;
- различия между марками производителей мало значимы для покупателей;
- покупатель не сталкивается с серьезными дополнительными затратами при смене продавца, что обеспечивает ему готовность приобрести самый дешевый товар такого же качества;
- крупные покупатели могут диктовать условия, сбивая цену.

Как правило, чем более чувствительны к цене покупатели и чем больше их склонность к приобретению товаров у того продавца, который предлагает наилучшую цену, тем более привлекательной становится стратегия низких издержек. На рынках, где преобладает ценовая конкуренция, низкие издержки являются основным конкурентным преимуществом.

Использование конкурентной стратегии низких издержек имеет ряд недостатков:

- появление технологических новинок, которые сводят на нет прошлые инвестиции в достижение лидерства в издержках и тяжело доставшиеся победы в эффективности;

- конкурирующие предприятия могут получать краткосрочные преимущества, имитируя методы достижения лидерства в издержках;
- предприятие, применяющее конкурентную стратегию снижения издержек, может не отреагировать на изменения на рынке (например, на рост интереса покупателей к дополнительным свойствам и услугам);
- крупные инвестиции в снижение издержек могут сделать предприятие уязвимым перед лицом новых технологий и роста потребительского интереса к чему-нибудь иному, помимо низкой цены.

Для избежание подобных ловушек, связанных со стратегией низких издержек, руководитель предприятия должен осознавать, что его стратегическая цель - это достижение более низких издержек по сравнению с конкурентами, а не абсолютно низких издержек. Стремясь к лидерству в издержках, необходимо быть очень внимательным, чтобы не упустить из виду свойства и услуги, которые потребитель считает важными. Кроме того, с точки зрения перспектив конкурентной стратегии, величина преимущества определяется его устойчивостью, которая, в свою очередь, зависит от того, достигается ли это преимущество методом, который конкуренту будет трудно использовать в своих условиях.

Претендент (на лидерство) – предприятие должно обладать определенными преимуществами над рыночным лидером (создать лучший продукт, расширять ассортимент, продавать продукт по более низкой цене, совершенствовать каналы товародвижения, широко рекламировать свой товар и т.д.). Рыночному претенденту характерен новаторский и агрессивный подход к конкурентам. В зависимости от прочности позиции на рынке лидера и своих возможностей рыночный претендент может достигать своих целей, используя различные наступательные стратегии.

Последователь - предприятие, уделяющее основное внимание использованию внутренних ресурсов и управленческому опыту для имитации действий лидеров. Такая стратегия может обеспечить достаточно высокий уровень прибыльности. Рыночных последователей обычно, в первую очередь, атакуют рыночные претенденты.

Предприятия, избегающие конкуренции обслуживают, как правило, незанятые рыночные ниши, которые конкуренты или не заметили, или не приняли в расчет. Рыночные ниши должны иметь достаточный размер и возможности для получения прибыли, определенный потенциал роста, подходить предприятию по его возможностям и опыту. Чтобы снизить риск от деятельности в одной нише, они стараются найти несколько ниш.

Желательно, чтобы рыночная ниша не вызывала интереса у лидирующих конкурентов и чтобы у предприятия была сильная поддержка со стороны “своих” потребителей.

Аутсайдер рынка. Главная задача - обнаружить источники кризисной ситуации. Необходимо определить, что лежит в основе кризисного ухудшения ситуации? Может ли бизнес быть сохранен? Что необходимо изменить? Основные направления решения задач следующие:

- радикальная реструктуризация и изменение стратегии развития предприятия;

- снижение издержек производства и реализации продукции, всемерная экономия;

- сокращение активов;

- безуспешность усилий по выходу из кризисной ситуации приводит к необходимости быстрого выхода из бизнеса.

Предприятиям аутсайдерам полезно регулярно оценивать целесообразность дальнейшего пребывания на этом сегменте рынка.

Изучение трудов военных теоретиков и практиков позволяет выделить два основных вида конкурентных стратегий активную стратегию и стратегию реагирования.

Активная стратегия позволяет предприятию предвидеть будущие действия конкурентов и тенденции развития внешней среды. Стратегия реагирования позволяет предприятию отвечать на действия конкурентов. Поэтому активную стратегию называют наступательной, а стратегию реагирования - оборонительной. Обе они разделяются в зависимости от положения хозяйствующего субъекта на рынке и зависят от того, являются ли они лидерами рынка, претендентами на лидерство, следуют за лидером или стремятся избежать конкуренции с более крупными предприятиями.

Практика функционирования предприятий - лидеров показывает, что конкурентное преимущество в основном достигается за счет наступательных стратегий. Оборонительные стратегии, как правило, могут лишь защитить, сохранить, да и то ненадолго, конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его.

Наступательные стратегии используются в основном молодыми хозяйствующими субъектами, обладающими сильным потенциалом и неудовлетворенными занимаемыми рыночными позициями.

Оборонительная стратегия используется стабильно работающими хозяйствующими субъектами. Виды оборонительной стратегии различаются по степени ее интенсивности.

Выделяют следующие типы наступательных стратегий: фронтальная атака, фланговая атака, атака с окружением, обходная атака, партизанская атака, атака упреждающих ударов. К оборонительным стратегиям относятся: круговая оборона, фланговая оборона, упреждающая оборона, мобильная оборона, сжимающая оборона.

Универсальной конкурентной стратегии для всех предприятий, на все времена пока не существует. Каждое предприятие по-своему уникально, поэтому и его конкурентная стратегия зависит от занимаемой предприятием позиции на рынке, динамики собственного развития, производимого товара и услуг, производственного и кадрового потенциала, уровня существующей конкурентоспособности, особенностей внешней среды.

Выводы. Таким образом, в работе рассмотрен метод формирования конкурентной стратегии предприятия по выпуску соков на основании количественных показателей, характеризующих деятельность предприятий.

Литература

1. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / [под ред. А.П. Градова]; – 2-е изд., исправл. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
2. Воронкова А.Э. Управление конкурентоспособностью современного предприятия в условиях рыночной экономики / А.Э. Воронкова // Вестник Восточно-украинского гос. Университета. – 1997. – № 3 (7). – С. 49–50.
3. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: учебник / Горемыкин В.А., Богомолов О.А. – М.: Информ.-изд. дом. “Фининь”, Рилант, 2001. – 506с.
4. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений: монография / Ю.Б. Иванов. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
5. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство / И.М. Кирцнер; [пер. с англ., под ред. А.Н. Романова]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.

6. Управління конкурентоспроможністю підприємства / [Клименко С.М., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В. та ін.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
7. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2007. – 325 с.
8. Портфель конкуренции и управления финансами / [под. ред. Ю.Б. Рубина]. – М.: СОМИНТЭК, 1996. – 736 с.
9. Управление международной конкурентоспособностью предприятия / [Сиваченко И.Ю., Козак Ю.Г., Макогон Ю.В. и др.]. – К.: ЦУЛ, 2003. – 186 с.
10. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К.: Наукова думка, 1999 – 496 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Инфра - М, 2000. - 387 с.
12. Портер М.С. Стратегія конкуренції / М.С. Портер; [пер с англ.] – К.: Основи, 1998. – 390 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002. – 892 с

Abstract

Nadtochy I.I.

Methodological bases of forming competitive strategy in enterprise by output of juices.

We have analyzed the impact of quantitative indicators of competitiveness in the formation of a competitive business strategy to produce juices.