

**Формирование конкурентной стратегии предприятия как основа  
кризисоустойчивой модели управления**

Конкуренция играет роль основной движущей силы в механизмах расширенного воспроизводства и эффективной самоорганизации, как на макро-, так и на микроуровне. Создание прочных конкурентных позиций экономики Украины предусматривает повышение уровня конкурентоспособности производителей.

Конкурентоспособность предприятия, как одна из важнейших категорий рыночной экономики, характеризует возможность и эффективность адаптации предприятия к условиям конкурентной среды, особенно в период кризиса. Поэтому формирование конкурентной стратегии предприятия как основы кризисоустойчивой модели управления, а также разработка системы мер по достижению конкурентных преимуществ предприятия является актуальной.<sup>1</sup>

Главной задачей для любого предприятия в условиях рыночной экономики является проблема выживания и обеспечения непрерывности развития. В зависимости от условий хозяйствования и ресурсного конкурентного потенциала эта проблема решается различными предприятиями по-своему, но в основе ее лежит сложная и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ и формированию конкурентной стратегии предприятия.

В настоящее время большое внимание уделяется стратегическому планированию на предприятии. Под этим процессом понимается разработка стратегии организации по достижению ее целей и в соответствии с ее миссией. При этом цели могут быть различными: повышение прибыли, расширение рынка, выпуск новой продукции, техническое перевооружение предприятия и т.п.

Многие авторы по-разному подходят к определению понятия конкурентной стратегии.

Обобщив, можно определить конкурентную стратегию, как генеральный план действий на длительный период времени по достижению стратегических целей и преимуществ над конкурентами.

Повышение уровня конкурентоспособности как продукции предприятия, так и самого предприятия является приоритетным направлением при разработке деловых и функциональных стратегий. Но, прежде чем приступить к их разработке, следует провести тщательную диагностику конкурентной среды, в которой функционирует предприятие.

---

<sup>1</sup> Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Головки О. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Х., 2003.

Схема диагностики конкурентоспособности предприятия должна включать следующие этапы:

1. Формирование методологии диагностики конкурентоспособности предприятия – проведение аналитической, экспертной или имитационной (модельной) диагностики.
2. Выявление характеристик деятельности предприятия для оценки его конкурентоспособности, учитывающих оптимальное сочетание состояния внешней и внутренней среды.
3. Разработка методики оценки выбранных характеристик по соответствующим им показателям.
4. Комплексная оценка уровня конкурентоспособности предприятия с учётом влияния каждой из характеристик на результативный показатель.
5. Качественный анализ полученных результатов и выявление наиболее опасных конкурентов.
6. Определение сильных и слабых характеристик по сравнению с соответствующими характеристиками конкурентов.
7. Оценка взаимного влияния всех характеристик с целью возможности управления ими.
8. Формирование организационного обеспечения процедуры оценки и диагностики конкурентоспособности предприятий на основе проведенных исследований<sup>1</sup>.

Однако, в современных условиях, предприятие, как субъект хозяйствования не может ориентироваться в своей стратегии только на такие цели, как повышение прибыли и рост доли рынка. Центр тяжести смещается с интересов самого предприятия на интересы целевого потребителя. Поэтому, основные стратегические цели предприятия должны быть ориентированы на повышение доли этого предприятия в ресурсах (денежных, временных) конкретного потребителя.<sup>2</sup>

Меры по повышению конкурентоспособности предприятия включают: увеличение рыночной активности, повышение конкурентоспособности продукции, расширение собственных потенциальных возможностей. Каждая из этих мер включает ряд показателей, воздействуя на которые можно изменить уровень конкурентоспособности предприятия. В настоящее время к большинству систем управления, в том числе и к системе управления конкурентоспособностью предприятия предъявляются высокие требования к быстрдействию, надёжности, устойчивости к изменениям функционирования системы.

---

<sup>1</sup> Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Головкин О. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Х., 2003

<sup>2</sup> Овчинникова Т. И., Борисов Б. С. Современная концепция маркетингового управления предприятием // Вестник ОрелГИЭТ. №4. 2010. С. 85-89.

Управление конкурентоспособностью рассматривается как корректирующий процесс формирования производства и потребления продукции для того, чтобы вынести на рынок уже конкурентоспособный товар и снизить влияние случайных, местных и субъективных факторов.

Фундамент будущего закладывается путем создания систем подготовки и переподготовки управленческого персонала, накопления капитала, установления адекватных отношений с общественностью, макро- и микроокружением. Существенной чертой процесса стратегического управления конкурентоспособностью является то, что это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений.

В управлении конкурентоспособностью применяется 20 научных подходов, из которых системный часто называют интегральным, синтезирующим все остальные подходы. Однако применение только этого подхода ведет к полному игнорированию других и, как следствие приводящие к упрощению принятия решения и увеличению погрешности.<sup>1</sup>

В управлении конкурентоспособностью предприятия следует выделять такие приоритетные задачи: изучить рынки сбыта продукции, определить положение предприятия среди конкурентов, изучить национальные и международные требования к выпускаемой продукции, оценить уровень применяемых технологий на производстве.<sup>2</sup>

На рисунке (1) представлена общая схема управления конкурентоспособностью предприятия, которая включает следующие этапы:

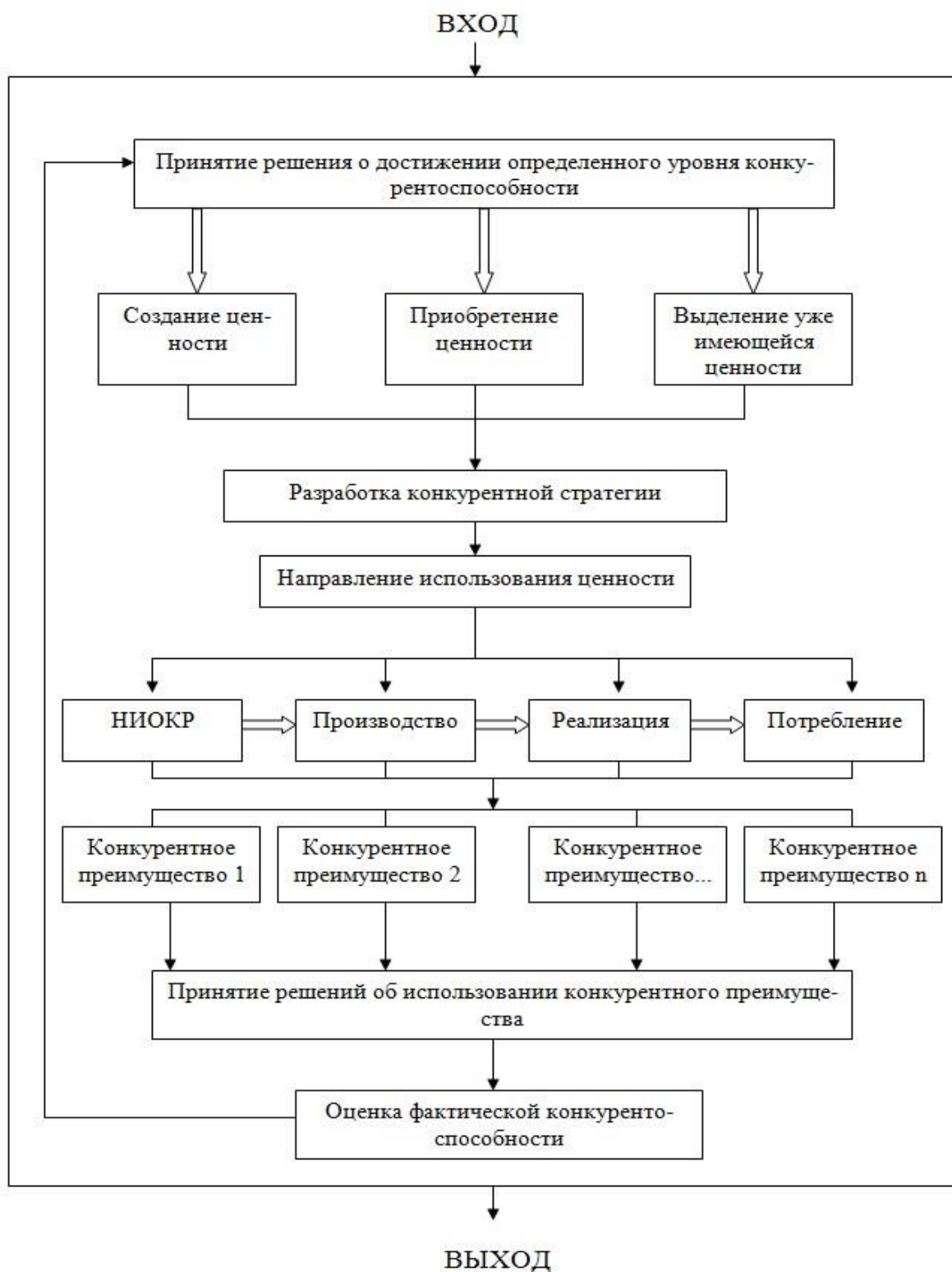
1. принятие решения о достижении уровня конкурентоспособности, в соответствии с общими целями организации;
2. формирование системы ценностей, необходимых для достижения генеральной цели;
3. формирование конкурентной стратегии (формирование стратегических альтернатив, исчисление прогнозных значений показателей конкурентоспособности);
4. создание системы мониторинга за реализацией конкурентной стратегии.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2005.

<sup>2</sup> Никитина Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятия // Научные ведомости. №8. 2007. С. 226-230

<sup>3</sup> Гравшина И. Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия // Молодой ученый. №6. 2013. С. 296-298.



*Рис. № 1. Общая схема управления конкурентоспособностью предприятия*

Управление конкурентоспособностью, как отмечалось выше, включает формирование конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия организации должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Следовательно, уровень конкурентоспособности предприятия определяется совместным влиянием двух

факторов: конкурентоспособность продукции и эффективность производственно-экономической деятельности. Взаимосвязь этих факторов можно описать так: повышение уровня конкурентоспособности продукции создает условия для роста объема продаж, что в свою очередь повышает показатели производственно-экономической деятельности за счет эффекта масштаба.

Выбор стратегии деятельности обусловлен поставленными целями предприятия, риском, на который может пойти предприятие, а также реакция на влияние изменений во внутренней и внешней среде.

В теории и практике выделяют пять подходов к формированию конкурентной стратегии:

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товарной продукции или услуг, что влечет за собой повышенный интерес покупателей;
2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание продукции специфических черт, отличающих ее от товаров предприятий-конкурентов;
3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность обеспечить оптимальные издержки и цены относительно производителей продукции с аналогичными чертами и уровнем качества;
4. Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках) ориентирована на узкий круг потребителей при условии опережения конкурентов при низких издержках производства;
5. Сформулированная стратегия (стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции) ставит своей целью обеспечение потребителей выбранного сегмента продукцией, наиболее максимально соответствующей запросам.<sup>1</sup>

Именно стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, подходит для реализации в сложных рыночных условиях, так как она подразумевает захват определенного выбранного сегмента рынка и сравнительно небольшие затраты на реализацию выбранной стратегии.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия, а также повышение ее уровня является приоритетной задачей для любого предприятия. В условиях нестабильной рыночной экономики для обеспечения выживаемости предприятия и роста показателей его деятельности следует разрабатывать конкурентную стратегию,

---

<sup>1</sup> Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Головкин О. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Х., 2003

основанную на целях организации. Выбор конкурентной стратегии зависит от многих факторов, таких как: конкурентный потенциал, положение предприятия на рынке, конкурентные преимущества, действия конкурентов, возможности предприятия, применимые технологии.

#### **Список литературы**

1. Гравшина И. Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия // Молодой ученый. №6. 2013
2. Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Головкин О. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Х., 2003
3. Никитина Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятия // Научные ведомости. №8. 2007
4. Овчинникова Т. И., Борисов Б. С. Современная концепция маркетингового управления предприятием // Вестник ОрелГИЭТ. №4. 2010
5. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2005.