

УДК 339.13

ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕБЕЛЬНОГО СЕГМЕНТА ЭКОНОМИКИ

Безрукова Т.Л., Целых К.Н.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова»,
Воронеж, e-mail: ckn.vrn@mail.ru

В статье рассмотрена классификация стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия по определенным признакам. В настоящее время отсутствует единая стратегия повышения конкурентоспособности предприятия. В результате анализа конкурентных стратегий реализуемых предприятиями различных сегментов рыночной экономики была разработана схема выбора стратегий повышения конкурентоспособности предприятий мебельного сегмента экономики. Составлена матрица выбора конкурентной стратегии повышения конкурентоспособности мебельных предприятий Воронежской области.

Ключевые слова: мебельный рынок, стратегия, матрица конкурентного поведения

CHOICE AND REALIZATION OF STRATEGY OF COMPETITIVE BEHAVIOUR OF THE ENTERPRISES OF THE FURNITURE SEGMENT OF ECONOMY

Bezrukova T.L., Tcelyh K.N.

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Voronezh State University
of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov», Voronezh, e-mail: ckn.vrn@mail.ru

In article classification of strategy of ensuring competitiveness of the enterprise for certain signs is considered. Now there is no uniform strategy of increase of competitiveness of the enterprise. As a result of the analysis of competitive strategy of various segments of market economy realized by the enterprises the scheme of a choice of strategy of increase of competitiveness of the enterprises of a furniture segment of economy was developed. The matrix of a choice of competitive strategy of increase of competitiveness of the furniture enterprises of the Voronezh region is made.

Keywords: furniture market, strategy, matrix of competitive behavior

Для предприятий мебельного рынка, функционирующих в условиях возрастающей конкуренции и динамичности внешнего окружения, одним из главных факторов обеспечения конкурентоспособности становится их устойчивое развитие. Роль устойчивого развития заключается в целенаправленном изменении внутренней среды с одновременным обеспечением предприятия комплексной устойчивостью, которая является системой текущей и долгосрочной устойчивостей [8].

При рассмотрении проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики особое внимание уделяется наличию конкурентного преимущества и конкурентной стратегии. Для обеспечения конкурентоспособности на конкурентных рынках предприятиям необходимо использовать конкурентные стратегии, как инструмент, усиления конкурентных преимуществ. По мнению авторов, стратегия представляет собой совокупность методов и инструментов, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия. Стратегия является посредником между предприятием и внешней средой [3].

В зарубежной [5, 1] и отечественной [2, 6] литературе приводится широкий спектр

классификаций обеспечения конкурентоспособности предприятий. Классификация стратегий обеспечения конкурентоспособности по определенным признакам приведена в табл. 1.

На основе данных табл. 1 можно сделать следующие выводы:

1) предлагаемые различными авторами классификации конкурентных стратегий, перекликаются между собой;

2) чтобы выбрать правильную, наиболее эффективную стратегию, руководству предприятия необходимо правильно оценить условия внешней среды и сравнить их с имеющимися у предприятия возможностями и ресурсами;

3) во всех классификациях конкурентных стратегий наблюдается следующий факт, что успешность конкурентной борьбы зависит от трех основных характеристик деятельности предприятия: от способности подстраиваться под внешнюю среду, от стремления преобразовывать ее в соответствии со своими нуждами, а также от объема потенциального рынка сбыта;

4) каждая из рассмотренных выше стратегий характеризуется как наиболее актуальная для организации, находящейся в ситуации преобладания какой-либо одной из указанных характеристик или сочетания двух из них.

Таблица 1

Классификация стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятий

Признак классификации	Виды стратегий
По целевому назначению	Генеральная стратегия (для развития системы хозяйственных фирм); Базовая стратегия (для развития организаций и фирм системы); Отраслевая стратегия (для развития отраслей деятельности); Маркетинговая стратегия (для продвижения товаров и услуг)
По субъекту воздействия	На хозяйствующие субъекты рынка; на потребителя
По сроку реализации	Долгосрочная стратегия; среднесрочная стратегия; текущая стратегия
По уровню организационной иерархии	Корпоративная стратегия; деловая стратегия; функциональная стратегия
По степени неопределенности среды	Адаптивная стратегия; формирующая стратегия; стратегия сохранения права на участие в игре
По способу охвата рынка	Виолентная стратегия; пациентная стратегия; коммутантная стратегия; эксплерентная стратегия
По особенностям использования	Общая (универсальная) стратегия; частная (специфическая) стратегия
По типу конкурентных преимуществ	Стратегия дифференциации; стратегия низких издержек; стратегия фокусирования
По способу достижения конкурентных преимуществ	Активная (наступательная) стратегия; защитная (оборонительная) стратегия; промежуточная стратегия
По стабильности рыночной ситуации	Основная стратегия; альтернативная стратегия
По рыночной позиции, занимаемой организацией	1. Стратегии для организаций, занимающих лидирующие позиции в отрасли: – стратегия нападения; – стратегия укрепления и защиты; – стратегия демонстрации силы. 2. Стратегия для организаций, следующих за лидером: – стратегия вакантной ниши; – стратегия специализации; – стратегия выделяемых отличий; – стратегия спокойного следования; – стратегия роста посредством приобретения; – стратегия отличительного имиджа. 3. Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии: – оборонительная стратегия; – стратегия агрессивной защиты – стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации; – стратегия снятия урожая

При выработке той или иной конкурентной стратегии предприятию необходимо, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности, его позиции на рынке, понимать структуру отрасли, в которой данное предприятие функционирует.

Выполнив анализ конкурентных стратегий реализуемых предприятиями различных сегментов рыночной экономики, становится понятно, что для обеспечения конкурентоспособности на конкурентных рынках предприятиям необходимо использовать конкурентные стратегии, как инструмент, усиления конкурентных преимуществ,

при этом для предприятий применение стратегий без отраслевой привязки невозможно. В этой связи авторы предлагают осуществлять выбор направлений повышения конкурентоспособности предпринимательских структур мебельного сегмента экономики поэтапно (рис. 1).

Согласно рис. 1 формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия осуществляется по трем этапам:

I этап включает в себя выявление и анализ факторов, оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности предпринимательских структур. В процессе разработки

стратегии предприятию необходимо учитывать внешние и внутренние факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия мебельного рынка, которые в ряде случаев могут иметь решающее значение. Для повышения конкурентоспособности предприятию важно комплексно оценивать изменчивость рынка и функционирование предприятий-конкурентов на нем. Также важную роль играет изучение и удовлетворение потребностей потребителей. Для успешного функционирования на рынке, предприятиям необходимо разрабатывать

мероприятия по привлечению и удержанию потребителей в целях повышения их доверия и приверженности торговой марке (расширение ассортимента, качество и дизайн продукции, уровень сервиса, обслуживания и др.). В результате I этапа осуществляется обобщение собранной информации, позволяющее оценить текущее положение предприятия и определить степень влияния внешних (макросреды и микросреды) и внутренних факторов на уровень конкурентоспособности, способность адекватно реагировать на рыночные изменения.

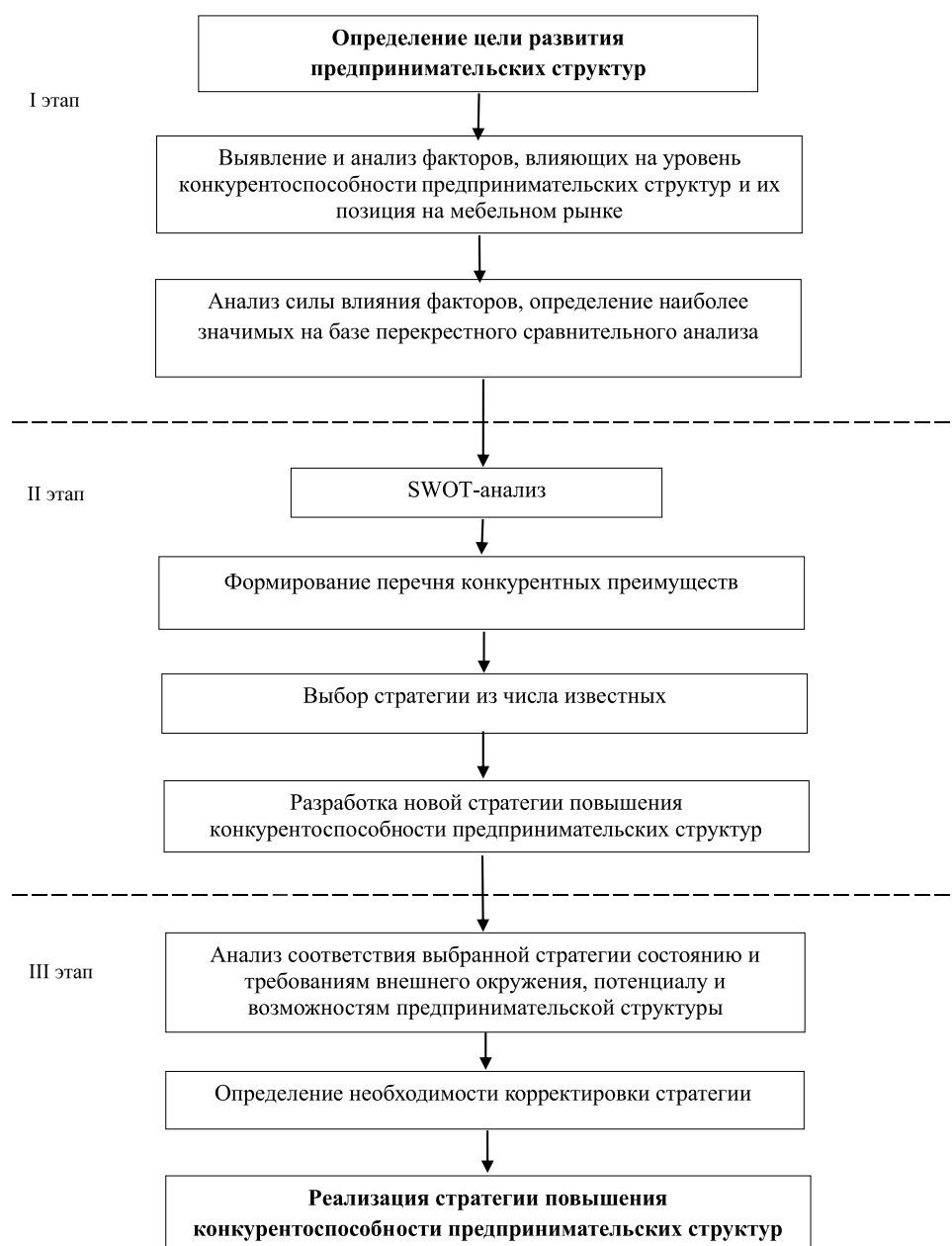


Рис. 1. Схема выбора стратегий повышения конкурентоспособности предприятий мебельного сегмента экономики

На II этапе определяются главные возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны развития предпринимательских структур; формируется перечень конкурентных преимуществ. На основе анализа осуществляется конкурентное позиционирование предприятия и формируется перечень возможных стратегий повышения конкурентоспособности предприятия.

III этап состоит из утверждения выбранной конкурентной стратегии и внедрения ее в систему стратегического планирования. Если выбранная стратегия по тем или иным причинам не обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия, то необходимо внесение корректировки в систему стратегического планирования. Необходимо точно определиться соответствует ли выбранная стратегия обеспечения конкурентоспособности возможностям предприятия мебельного рынка. Если в результате применения стратегии достигнуто конкурентное преимущество, значит, предприятие оказывается в лидирующем положении, т.е. является устойчивым и конкурентоспособным на данном рынке. На данном этапе для предупреждения возможных ошибок, своевременного выявления отклонений от реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия мебельного рынка необходимо применение системы контроля.

Выбор стратегии зависит от динамики конкурентоспособности конкретной предпринимательской структуры, а также от масштаба предприятия (крупные, средние, малые).

Стратегия повышения конкурентоспособности является хорошим инструментом в руках менеджеров, поскольку позволяет решить целый ряд задач и проблем, с которыми сталкивается предприятие. Во-первых, полученный в ходе формирования стратегии аналитический материал позволит руководству увидеть ситуацию на рынке, положение предприятия на нем.

Во-вторых, анализируя деятельность предприятия в прошлых периодах, предприятие может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки сбыта.

С помощью разработанной авторами модели и реализующей ее компьютерной программы для долгосрочного прогнозирования конкурентоспособности «Итерационная модель изменения конкурентоспособности» [7] был определен текущий уровень конкурентоспособности предприятий мебельного рынка, который представлен в табл. 2 [4, 9].

Методика оценки конкурентоспособности на базе отраслевых предприятий позволила выявить по уровню конкурентоспособности лидеров (ОАО «Графское», ООО ПК «Ангстрем», ОАО ХК «Мебель Черноземья»).

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия целесообразно использовать дифференцированные стратегии развития конкурентных преимуществ.

Составим матрицу (рис. 2) выбора конкурентной стратегии повышения конкурентоспособности с привлечением комплексного показателя конкурентоспособности, рентабельности производства мебели и доли рынка предприятия, которые представлены в табл. 2.

Согласно матрице (рис. 2) предприятиям ОАО «Графское», ОАО «ХК Мебель Черноземья» и ООО ПК «Ангстрем» с высоким уровнем конкурентоспособности и низким уровнем рентабельности, предлагается использовать стратегию фокусировки, которая предполагает производство мебели для конкретных потребительских сегментов. Такое конкурентное поведение позволяет минимизировать издержки на получение потребительской ценности и получать большую прибыль даже при реализации по цене, равной цене конкурентов.

Таблица 2

Показатели для построения матрицы

Наименование предприятия	Рентабельность производства, %	Комплексный показатель конкурентоспособности	Доля рынка, %
ОАО «ХК Мебель Черноземья»	2,49	0,98	16,21
ООО ПК «Ангстрем»	12,65	0,80	31,69
ОАО «Графское»	8,45	0,92	2,41
ООО «Мебель для офиса»	1,54	0,48	2,13
ЗАО «Кристина»	47,01	0,45	0,13
ООО «Фирма Риан»	2,05	0,53	7,39
ЗАО «Компания Интелком»	17,73	0,44	0,04
ООО «Сомовчанка»	1,32	0,68	6,19

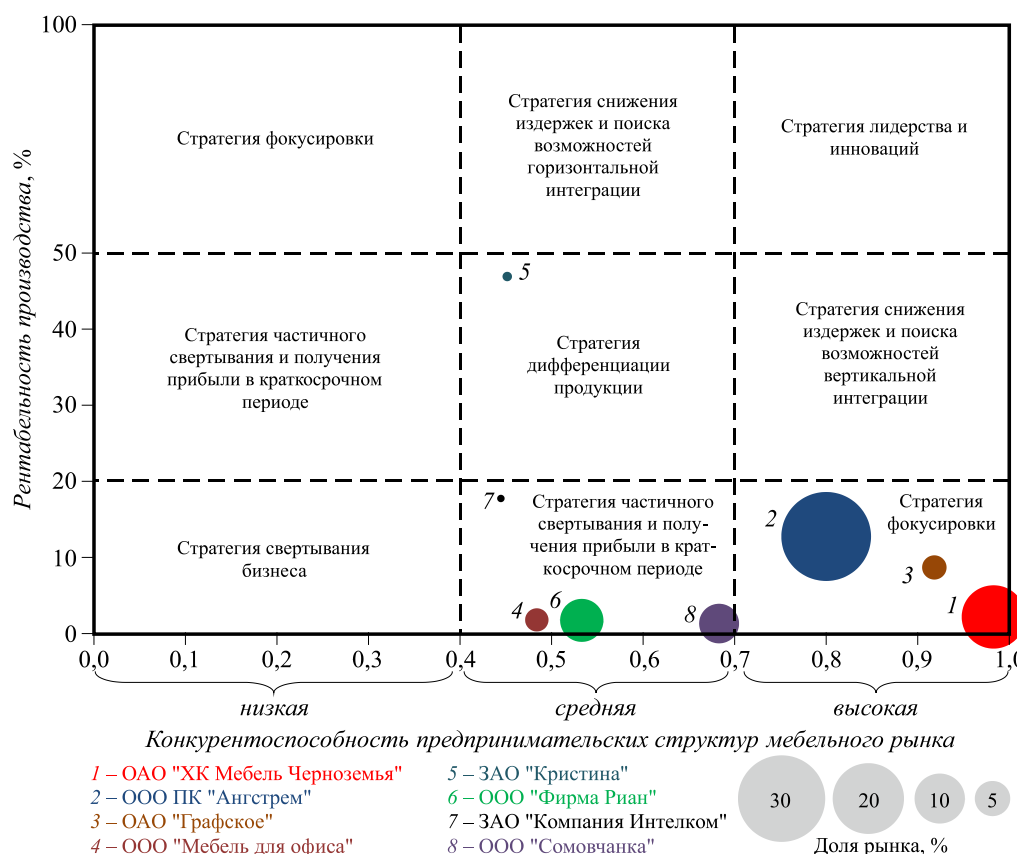


Рис. 2. Матрица конкурентного поведения предпринимательских структур мебельного рынка. Площадь круга пропорциональна доле рынка

Для предприятий – конкурентных последователей (ЗАО «Кристина») со средним уровнем конкурентоспособности и рентабельности, в качестве стратегического развития предлагается стратегия дифференциации продукции, которая связана с производством мебели эксклюзивного дизайна, что будет способствовать привлечению большего числа покупателей.

Для аутсайдеров (ООО «Фирма Риан», ООО «Сомовчанка» и ООО «Компания Интелком») предлагается использовать стратегию частичного свертывания и получения прибыли в краткосрочном периоде. Реализация предлагаемых стратегий на базе матрицы конкурентного поведения будет способствовать повышению конкурентоспособности предпринимательских структур мебельного рынка и стимулированию предприятий к производству продукции, отвечающей требованиям потребителей и рынка.

Реализация предлагаемых мероприятий будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятий на рынке мебели, стимулированию предприятий

к производству продукции, отвечающей требованиям потребителей и рынка.

Список литературы

1. Thompson A., Formby J. Economics of the Firm. N.Y.: Prentice-Hall International, 1993. – 428 p.
2. Абаева Н.П., Старостина Т.Г. Конкурентоспособность организации: монография; под ред. Т.Г. Старостин. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 91 с.
3. Безрукова Т.Л., Целых К.Н. Механизм методического обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: монография. – М.: ООО «КноРус», 2013. – 130 с.
4. Безрукова Т.Л., Целых К.Н. Факторы, определяющие конкурентоспособность организаций мебельного рынка / ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 7. – С. 30–33.
5. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 406 с.
6. Саритх М. Конкурентоспособность: многоуровневый анализ: учеб. – М.: 2004. – 254 с.
7. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ «Итерационная модель изменения конкурентоспособности» № 2012660718; правообладатель ФГБОУ ВПО ВГЛТА – № 2012618646; заявл. 12.10.2012; зарегистрир. 28.10.2012 / Т.Л. Безрукова, К.Н. Целых, В.В. Посметьев.
8. Целых К.Н. Механизм обеспечения конкурентоспособности организаций мебельного рынка / Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 5. – С. 390–393.
9. Целых К.Н. Методика оценки конкурентоспособности организаций мебельного сегмента рынка / ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2012. – № 8. – С. 40–43.