

тельное: одно и то же предприятие в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признано конкурентоспособным, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента — нет [2, с. 27].

Таким образом, на основе анализа вышеизложенного материала под конкурентоспособностью предприятия предлагается понимать комплексное понятие, характеризующее способность предприятия быть лучше предприятий-конкурентов данной отрасли внутри страны и за её пределами как по степени удовлетворения своими товарами (услугами) конкретной потребности, так и по эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Леонтьев В.В. Межотраслевая экономика. — М.: Экономика, 1997. — 479 с.
2. Головачёв А.С., Горбачевич С.Л. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара: Научно-методическое пособие. — Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2001. — 113 с.
3. Конкуренция/ Майкл Портер. — М.: Изд. Дом “Вильямс”, 2000. — 495 с.
4. Конкурентоспособность предприятия в современных условиях хозяйствования/ А.А. Воронов. — Краснодар: КГУ, 2000. — 194 с.
5. Андрианов В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике// Маркетинг. — 1999. — № 2. — с. 6.
6. Основы мировой конкурентоспособности/ О.В. Михайлов. — Москва, 1999. — 590 с.
7. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности/ Г.В. Куликов. — Москва: Экономика, 2000. — 246 с.
8. Международная экономика: Пер. с англ./ Пол Р. Кругман, Морис Обстфельд. — 5-е. междунар. изд. — СПб.: Питер принт, 2004. — 831 с.
9. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. — М.: Эксмо, 2005. — 480 с.

УДК 631.3.002:339.138

Торская И.В.

ВЫБОР ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

Обострение конкурентной борьбы как на внутреннем, так и на внешних рынках, изменчивость рыночной конъюнктуры, возрастающие риски функционирования в силу удорожания производственных ресурсов — все это требует от современного промышленного предприятия стратегического мышления и использования наиболее эффективных методов обоснования и реализации стратегических планов. Накопленный в сфере стратегического менеджмента опыт доказывает, что успешно функционируют на рынке именно те предприятия, которые в полной мере используют разнообразный инструментарий стратегического анализа и стратегического позиционирования. К сожалению, не все отечественные предприятия в полной мере овладели этими приемами и навыками, особенно в сфере комплексного обоснования наиболее эффективной рыночной стратегии.

Предлагаемый подход, апробированный на ряде промышленных предприятий (ИУПП «Белкэпс», ПРУП «МЗОР», СП «Беккер-систем») помогает на основе набора определенных методик вначале оценить сегодняшнее состояние предприятия, а затем определить возможности для перехода его в долгосрочной перспективе к наиболее успешному и устойчивому состоянию.

На первом этапе анализа предлагается осуществлять построение конкурентной карты рынка с целью выявления конкурентной роли предприятия (лидер, фирма с сильной позицией, со слабой позицией, аутсайдер рынка) и тенденций изменения положения предприятия на рынке (ухудшающаяся либо улучшающаяся конкурентная позиция с оценкой масштаба этого изменения). В основе построения конкурентной карты рынка лежат такие показатели, как доля предприятия на рынке и темп ее изменения.

В табл. 1 представлен результат построения конкурентной карты, определяющей конкурентную позицию на рынке Российской Федерации (РФ) ИУПП «Белкэпс», работающего в свободной экономической зоне «Гомель-Ратон» и преимущественно реализующего свою продукцию на данном рынке.

Таблица 1 – Конкурентная карта рынка РФ по специальным видам укупорочных продуктов

Темп изменения рыночной доли	Классификационные группы			
	Лидер рынка	Фирмы с сильной конкурентной позицией	Фирмы со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
	Рыночная доля, %			
	36,2	36,1 – 26,7	26,6-17,2	17,1-7,7
Фирмы с быстро улучшающейся конкурентной позицией		Белкэпс (РБ)		Меркурий
Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией				
Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией				
Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	Омега (РФ)			Сигма Виктория

При этом с точки зрения обеспечения качества оценки стратегической конкурентной позиции предприятия, в качестве критерия оценки доли целесообразнее использовать не объем продаж (что является традиционным подходом), а сумму создаваемой предприятием добавленной стоимости. Ведь уменьшение в определенный период времени объемов продаж далеко не всегда свидетельствует об ослаблении позиции предприятия, так как в данный период времени оно может заниматься реконструкцией, техническим перевооружением, освоением выпуска новой продукции. Растущая же сумма создаваемой добавленной стоимости (в сравнении с конкурентами) может свидетельствовать о следующих достижениях, предприятия, обеспечивающих поддержание и даже укрепление его конкурентной позиции на рынке в долгосрочной перспективе:

- повышение качества и наращивание трудового потенциала, что может следовать из увеличения фонда оплаты труда;
- повышение качества и наращивание научно-производственного потенциала, что может следовать из увеличения суммы амортизации основных средства и нематериальных активов;
- наращивание финансового потенциала, что может следовать из увеличения суммы полученной прибыли.

К сожалению, информация о создаваемой добавленной стоимости не всегда доступна всем участникам рынка, однако на уровне анализа, проводимого министерствами и ведомствами, такой подход является наиболее объективным.

На втором этапе диагностика состояния предприятия продолжается на основе не традиционного SWOT-анализа, а с применением SWOT/TOWS -анализа [1], позволяющего систематизировать проблемные ситуации, а также лучше осознать структуру именно тех ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии предприятия. Методика анализа включает специальные процедуры аналитической работы: определение перечня шансов (возможностей), опасностей (угроз), сильных и слабых сторон предприятия, параллельное исследование связей между сильными и слабыми сторонами, а также между шансами и опасностями и, наконец, интерпретация полученных результатов с учетом количества выявленных взаимодействий этих факторов.

При анализе TOWS («снаружи вовнутрь») пользуются следующей группой вопросов: «Ослабляют ли данные опасности имеющиеся сильные стороны? Усилят ли данные шансы определенные сильные стороны? Усилят ли данные опасности имеющиеся слабые стороны? Позволят ли данные шансы преодолеть существующие слабые стороны?», а при анализе SWOT («изнутри наружу») группа вопросов такова: «Позволят ли сильные стороны использовать шансы, которые могут появиться? Будут ли слабые стороны препятствием для использования возможных шансов? Позволят ли сильные стороны преодолеть опасности, которые могут появиться? Будут ли слабые стороны содействовать усилению воздействия потенциальных опасностей?».

Полученные результаты заносятся в сводную таблицу, в которой комбинация факторов, сумма произведений для которых является максимальной, показывает, какую из четырех предлагаемых в этом методе нормативных стратегий должно выбрать предприятие.

В ходе проведенного анализа для РУП «МЗОР, к которому были привлечены и ведущие специалисты данного предприятия, было выявлено, что основными сильными сторонами, на которых должно строиться стратегическое преимущество, являются:

- возможность предприятия обеспечить высокое качество продукции;
- наличие собственной технической и конструкторско-технологической базы;
- умеренный уровень цен на продукцию предприятия.

Инвестирование в эти области может позволить эффективным образом использовать самые существенные (с точки зрения будущего развития отраслевого рынка) шансы, а именно:

- появление новых технологий;
- широкий, растущий рынок станкостроительной продукции.

Но в случае появления таких угроз со стороны внешнего рынка, как усиление конкуренции среди производителей станочного оборудования и появление новых конкурентов, выявленные сильные стороны предприятия потеряют свое значение как основа создания стратегического преимущества.

В среднесрочной перспективе предприятие должно защищать повышение степени диверсификации производства и наличие собственной технической и конструкторско-технологической базы, которые, как показывает анализ, являются существенно сильными сторонами, относительно слабо ощущаемыми имеющиеся опасности. Поэтому их следует считать основанием и долгосрочной стратегией.

Основными опасностями, способными усилить существующие слабости предприятия, являются:

- появление на внешнем рынке новых клиентов;
- возможность обострения политических и экономических отношений с государствами, являющимися основными рынками сбыта станочной продукции предприятия.

При двустороннем анализе шансов и слабых сторон предприятия было установлено, что основными слабостями предприятия, в наибольшей степени препятствующими использованию потенциальных шансов и усилению степени воздействия угроз со стороны внешнего рынка, являются:

- высокий износ станочного парка;
- недостаток финансовых ресурсов и собственных оборотных средств.

Оценив все шансы и угрозы, сильные и слабые стороны, с учетом выявленного числа взаимодействий анализируемых факторов, становится возможным выбрать одну из четырех нормативных стратегий, которая в наибольшей степени отвечает целям и задачам предприятия. Результат проведенного SWOT/TOWS анализа представлен в табл.2.

Таблица 2 – Матрица выбора нормативных стратегий деятельности для ПРУП «МЗОР»

Окружение	Шансы	Опасности
Силы	Агрессивная стратегия Число взаимодействий - 60	Консервативная стратегия Число взаимодействий - 58
Слабости	<u>Конкурентная стратегия</u> Число взаимодействий - 68	Оборонная стратегия Число взаимодействий - 52

Выбранная конкурентная стратегия заключается в исключении слабых сторон функционирования предприятия и в создании его конкурентной силы посредством максимального использования существующих шансов, способствующих развитию. К деятельности, отвечающей такой стратегии, можно отнести наращивание финансового потенциала, повышение производительности, снижение затрат, инвестирование в сохранение существующего конкурентного преимущества или создание нового, необходимого для того, чтобы сравняться с основным конкурентом.

С целью уточнения имеющихся стратегических инициатив целесообразно на третьем этапе применение такого инструмента, как SPACE-анализ [2]. В методе SPACE (Strategic Position and Action Evaluation — оценка стратегического положения и действий) выделяют четыре группы критериев оценки предприятия:

- 1) финансовый потенциал предприятия;
- 2) конкурентные преимущества предприятия;

- 3) привлекательность отрасли, где действует данное предприятие;
- 4) стабильность отрасли, в которой функционирует данное предприятие.

При этом:

- сочетание наивысших баллов в комбинации «финансовый потенциал предприятия - привлекательность отрасли, в которой оно работает», порождает выбор агрессивной стратегии;
- сочетание наивысших баллов в комбинации «привлекательность отрасли, в которой работает предприятие - стабильность отрасли» порождает выбор конкурентной стратегии;
- сочетание наивысших баллов в комбинации «конкурентные преимущества предприятия - финансовый потенциал предприятия» порождает выбор консервативной стратегии;
- сочетание наивысших баллов в комбинации «привлекательность отрасли, в которой работает предприятие - стабильность отрасли» порождает выбор оборонительной стратегии.

При формулировании критериев оценки необходимо принимать во внимание специфику конкретного предприятия, стоящие перед ним задачи, имеющиеся у него производственные возможности и умения, а также принятую им систему ценностей.

Перечень основных факторов, учитывающих специфику ПРУП «МЗОР» и результаты их взвешенной экспертной оценки приведены в табл. 3. При этом использовалась шкала оценки от 1 до 6 баллов, а в экспертизе, результаты которой оценивались с точки зрения согласованности мнений экспертов на основе коэффициента конкордации, принимали участие 8 ведущих специалистов предприятия.

Таблица 3 – Структура и оценка показателей, определяющих вариант стратегического развития в SPACE -матрице для ПРУП «МЗОР»

Факторы стабильности отрасли (балл 2,59)	Факторы привлекательности отрасли (балл 3,27)
<ul style="list-style-type: none"> • Степень инновационности отрасли • Темпы инфляции • Изменчивость спроса • Диапазон цен конкурирующих продуктов • Препятствия для выхода на рынок • Давление конкурентов • Степень зависимости отрасли от конъюнктуры 	<ul style="list-style-type: none"> • Потенциал роста • Потенциал прибыли • Финансовая стабильность • Уровень технологии • Степень использования ресурсов • Степень применения изделий данной отрасли в других отраслях • Легкость выхода на рынок
Факторы конкурентных преимуществ (балл 2,65)	Факторы финансового потенциала (балл 2,49)
<ul style="list-style-type: none"> • Доля предприятия на рынке • Качество (надежность) продукции • Ассортимент продукции • Рекламная политика • Связи с потребителями • Возможность активного воздействия на уровень цен и затрат • Рентабельность продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • Производственные затраты • Финансовая зависимость • Финансовая ликвидность • Отношение необходимого капитала к имеющемуся • Поток денежных средств • Стабильность получения прибыли • Риск производственной деятельности

Сочетание факторов подтверждает выбор конкурентной стратегии, которая осуществляется в привлекательной отрасли, где предприятие способно реализовать свои конкурентные преимущества в нестабильной обстановке. При этом критическим фактором является финансовый потенциал. В условиях данной стратегии предприятию необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные механизмы действий - это поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей. Стратегический вектор SPACE-матрицы указывает также более конкретный сценарий действий - использование концентрической диверсификации. В рамках данной стратегии ПРУП «МЗОР» рекомендуется искать и использовать дополнительные возможности производства новой продукции, которая соответствовала бы существующим возможностям пред-

приятия, даже если оно сегодня еще не ориентировано на другие группы потребителей. В этом случае существующее производство останется основным в деятельности анализируемого предприятия, а новое возникнет исходя из его возможностей (технологических, маркетинговых и других.). Цель данной стратегии – добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок предприятия, снизить риски производственно-сбытовой деятельности.

Эффективным инструментом обоснования стратегии предприятия, входящим в группу моделей стратегического позиционирования, является также матрица МакКинзи. Ее определенные модификации [3] позволяют обосновать направление развития как всего предприятия, так и отдельных входящих в товарный портфель номенклатурных позиций. Для этого необходимо оценить привлекательность и конкурентоспособность товарного портфеля (либо его составных частей) и воспользоваться разработанными рекомендациями. При этом оценка каждого из параметров позиционирования осуществляется не менее чем по 9 критериям.

Проиллюстрируем возможности матрицы МакКинзи на примере СП «Беккер-систем». Результат анализа параметров позиционирования представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Обоснование стратегий по номенклатурным позициям СП «Беккер-систем»

Параметры позиционирования		Конкурентоспособность товарного портфеля (его отдельной позиции)		
		Высокая	Средняя	Низкая
Привлекательность товарного портфеля (его отдельной позиции)	Высокая	Стратегия захвата позиций	Стратегия развития (позиции 1 и 2)	Стратегия усиления конкурентных позиций
	Средняя	Стратегия выборочного роста	Стратегия выборочного развития (позиция 3)	Стратегия сбора урожая (позиция 4)
	Низкая	Стратегия получения максимальной выгоды	Стратегия сбора урожая	Стратегия элиминации

Из анализа табл. 4 можно сделать вывод о том, что оптимальной стратегией для позиции 1 (окна из ПВХ) и позиции 2 (окна из дерева) является стратегия развития, предполагающая инвестиции в расширение производства, стремление к лидерству на рынке, укрепление наиболее уязвимых мест. Для позиции 3 (профиль из ПВХ) оптимальной стратегией является стратегия выборочного развития, которая предполагает поиск путей для поддержания конкурентных преимуществ и концентрацию инвестиций на данном направлении, характеризуемом высокой доходностью и относительно низкой степенью риска. Для позиции 4 (окна из алюминия) рекомендуемой стратегией является стратегия сбора урожая, которая предполагает минимальные инвестиции, поиск возможностей расширения с низкой степенью риска, а если они отсутствуют, то ограничение объема выпуска и отказ от производства.

ЛИТЕРАТУРА.

1. Облой К. Стратегия успешной компании.- М.: Из-во деловой и учебной литературы, 2005. – 472 с.
2. Маркетинг: Учебное пособие /Под ред. А. М. Немчина, Д.В. Минаева. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001.- 512с.
3. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга.- Спб.: Москва-Харьков-Минск, 2000.- 266 с.

УДК 681.3.01:339.138

Повжик М.И., Торская И.В.

РОЛЬ БРЕНДИНГА В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

Общепризнанно, что бренд способен оказать существенное влияние как на текущее состояние организации, так и на перспективы ее развития в будущем. При этом важно понимать основной смысл понятия «бренд». В первую очередь, бренд – марка, обладающая устой-