

УДК 65.011.12

***ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СРЕДНЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ***

***Шмаров В.А.***

*магистрант,*

*Московский университет имени С.Ю. Витте,*

*Москва, Россия*

***Бурыкин Е.С.***

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента*

*Московский университет имени С.Ю. Витте,*

*Москва, Россия*

**Аннотация**

В работе проведен теоретический анализ формирования стратегии конкурентоспособности среднего предприятия. Рассмотрены понятие и сущность, особенности и этапы разработки стратегии повышения конкурентоспособности среднего предприятия. Сокращение издержек, не основанное на наличии уникальных источников недорогих ресурсов, без стратегического подхода может привести к снижению качества производимой продукции и, как следствие, потере конкурентоспособности предприятия. Наиболее перспективной для средних предприятий можно считать стратегию дифференцирования.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, среднее предприятие, конкурентная стратегия, анализ конкурентоспособности, стратегия дифференцирования.

***FEATURES OF THE STRATEGY FORMATION OF THE MIDDLE  
ENTERPRISE COMPETITIVENESS***

***Shmarov V.A.***

*master's degree student,*

*Moscow Witte University,*

*Moscow, Russia*

***Burykin E.S.***

*candidate of economic sciences,*

*Associated Professor in the department of management and marketing,*

*Moscow Witte University,*

*Moscow, Russia*

**Annotation**

The paper provides a theoretical analysis of the development of a strategy to increase the competitiveness of a medium-sized enterprise. The concept and essence, features and stages of development of strategies to increase the competitiveness of a medium-sized enterprise, are examined. Cost reduction, not based on the availability of unique sources of inexpensive resources, without a strategic approach, can lead to a decrease in the quality of products and, as a result, loss of competitiveness of the enterprise. The most promising for medium-sized enterprises can be considered a differentiation strategy.

**Keywords:** competitiveness, medium-sized enterprise, competitive strategy, competitiveness analysis, differentiation strategy

Проблема развития конкурентоспособности предприятий среднего бизнеса давно являлась одной из ключевых проблем нашей страны, решение которой в

строго необходимой степени требовалось для наращивания темпов экономического развития. К главным достоинствам среднего предпринимательства относятся: создание новых мест трудоустройства, высокая продуктивность капиталовложений, относительно высокая доходность, высокая способность к конкуренции и мобильность.

Средние предприятия осуществляют свою деятельность на рынке в условиях жесткой конкуренции. Ключевым компонентом конкурентоспособности среднего предприятия выступает его операционная эффективность, поскольку, базируясь на рациональном потреблении существующих в наличии ресурсов, предприятие имеет возможность оперативно реагировать на изменяющиеся внешние условия и вводить нововведения.

Основным направлением стратегического управления на средних предприятиях является разработка моделей и методов стратегического планирования в непрерывно изменяющихся условиях хозяйствования, отбор рынков и отраслей для функционирования предприятия. Одним из основных этапов стратегического управления на среднем предприятии является разработка эффективной стратегии, представляющая собой механизмы и инструменты повышения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Важна стратегия, обеспечивающая адаптацию современной организации к быстроменяющимся условиям окружающей среды [7; 15].

Субъекты среднего предпринимательства, формирующие краткосрочные задачи, с краткосрочным планированием, с часто изменяемыми целями, направлениями деятельности, а также не обладающие производственными, финансовыми, интеллектуальными возможностями, позволяющими оперативно реагировать на изменения условий функционирования, не могут быть конкурентоспособными на рынке. При этом не каждое среднее предприятие способно вести эффективное стратегическое управление, так как для этого необходимо обладать высоким производственным и интеллектуальным

потенциалом, а также высокой экономической мобильностью. Именно эти факторы предприятия дают возможность противостоять рискам, вызываемым неопределенностью внешней среды и ее динамикой, следуя выбранному стратегическому курсу. Экономическая мобильность, высококвалифицированный персонал, производственный потенциал – все это создает условия для эффективного маневрирования в изменяющихся условиях с использованием скрытых возможностей внешней среды. Реализация эффективного стратегического управления может обеспечить постоянный рост экономической устойчивости среднего предприятия, а также повышение конкурентоспособности как произведенных им товаров и оказываемых услуг, так и самого предприятия [11].

В связи с этим, одним из существенных условий экономического выживания предприятия служит разработка стратегии повышения его конкурентоспособности, то есть повышения способности предприятия удовлетворять спрос рынка на базе сравнительно эффективного применения ограниченных финансовых средств по сравнению с конкурентами.

Планирование повышения конкурентоспособности является составной частью стратегического планирования на предприятии, которое охватывает планирование таких функций, как снабжение, производство, финансы, кадры, научные исследования и разработки [3].

Результативное управление предприятием невозможно без эффективной и досконально продуманной стратегии. В управлении деятельностью предприятия под стратегией понимают концепцию достижения победы, а также совокупность главных целей и основных способов их достижения. По мнению Г.Б. Клейнера, конкурентную стратегию нужно рассматривать как социально-экономическую систему, включающую в себя материальную, организационную, социальную и иные составляющие [15].

Стратегия должна формироваться системно в комплексном многомерном подходе. Как правило, стратегия создается на долгосрочный период с поэтапным выполнением для достижения, реализации и удержания конкурентных преимуществ на рынке, а также адекватной и обоснованной реакции на непредвиденные обстоятельства [1]. В работах Ю.А. Халина и Ю.Б. Рубина [7] говорится о том, что качество конкурентных действий должно определяться в первую очередь правильностью выбора конкурентных стратегий, степенью их обоснования, способами их применения, а не их интенсивностью, скоростью, точностью, масштабом. Для стратегии характерны следующие определяющие элементы: принятие решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

Признаками конкурентной стратегии являются стабильность конкурентных действий, определяющая значимость ожидаемых результатов применения стратегии, расчет на долговременную успешную работу в конкурентной среде, опора на ключевые факторы успеха в конкуренции, обеспечение постоянной конкурентоспособности [6].

Стратегия формируется после того, как поставлены цели с учетом внешних факторов и проведена оценка ресурсного потенциала предприятия. Стратегия должна предусматривать как наступательные, так и оборонительные действия, которые предпринимаются в зависимости от сложившейся ситуации на рынке. В литературе встречается очень много классификаций стратегий. В каждой из них взят за основу какой-либо признак [1].

Выделяют четыре уровня в жизненном цикле реализации стратегии развития предприятия [1]:

– развитие, направленное на максимальное использование факторов производства (ресурсы, благоприятные условия для выпуска товаров, повышение доли квалифицированной рабочей силы и т.д.);

- развитие, направленное на агрессивное инвестирование в технологии, лицензии, основное производство;
- развитие, сосредоточенное на создании новых видов продукции, производственных процессов, организационных решений и других инноваций;
- развитие, направленное на использование возможностей и факторов, которые были достигнуты ранее.

Причем если первые три стадии обеспечивают рост и развитие, то последняя обуславливает спад производства и инволюционный процесс. Разработка стратегии развития должна определяться тем, в каком классе состояния конкурентоспособности находится предприятие.

В соответствии с этим предлагается схема выбора конкурентных стратегий развития предприятий. Для благополучного состояния предприятия выделяют два класса состояний: устойчивый и неустойчивый рост и следующий перечень возможных стратегий [13]:

- усиление и расширение различных конкурентных преимуществ (увеличение доли рынка, активная маркетинговая политика);
- максимальное использование и усиление промышленных ресурсов (инвестиции в технологии, предельная загрузка имеющихся производственных мощностей и оборудования, снижение производственных издержек и себестоимости продукции);
- усиление финансовых фондов (диверсификация нераспределенной прибыли, создание резервного и добавочного капитала, инвестиции в оборотные активы);
- инновационный рост (инвестиции в нематериальные активы, разработки новых продуктов и услуг, в человеческий капитал).

Для депрессивного предприятия выделяют класс состояния неустойчивого роста. В данном случае целесообразна реализация следующих стратегий [1]:

- усиление маркетингового потенциала (максимизация эффективности

затрат на маркетинг, сохранение и расширение присутствия на рынках, обеспечение предпочтения продукции потребителями);

– укрепление социальной сферы (разработка мероприятий, направленных на максимальное развитие корпоративной социальной ответственности, сохранение и укрепление кадрового потенциала);

– диверсификация [5; 12], развитие и оптимизация системы запасов, включая рационализацию управления цепочками поставок, развитие взаимоотношений с потребителями и интенсификацию заказов;

– рационализация систем логистики. Обособленно реализуются стратегии ограничения (сокращения, реструктуризации), характерные для депрессивного состояния предприятия [13].

Данные стратегии рассматривают единичный объект, всецело зависят от мгновенного экономического состояния организации и едва ли могут быть использованы для прогнозирования деятельности отрасли, как совокупности отдельных предприятий.

Помимо приведенной выше, широко используется известная классификация М. Портера, в которой за основу взят масштаб конкуренции и тип конкурентного преимущества: стратегия лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования на издержках [4; 14].

Примером другой классификации конкурентной стратегии является классификация Ф. Котлера [7]. Основной ее критерий — доля рынка, принадлежащая предприятию. Ф. Котлер выделяет следующие типы конкурентной стратегии: лидера рынка, следующий за лидером и специалист [9]. Фирма, лидерство которой признается конкурентами и потребителями, характеризуется как ведущая свою деятельность по стратегии лидера. Зачастую это наиболее известные фирмы, которые направляют свои усилия на расширение глобального спроса, обнаруживают новых потребителей товара, пропагандируют новые применения существующих товаров. Ведя расширение

базового рынка, лидер приносит пользу не только себе, но и всем конкурентам, действующим в данном направлении.

Предприятие, избравшее стратегию следующего за лидером, как правило, имеет небольшую долю рынка, адаптируется под поведение лидера и согласует с ним свои решения. При этом нельзя сказать, что эта компания не имеет конкурентной стратегии. Наоборот, при обладании малой долей рынка у нее должны быть четкие стратегические цели, позволяющие добиться порой более высоких показателей, чем лидер. Предприятие, организующее свою деятельность по стратегии специалиста, основывается не на рынке в целом, а на отдельных его сегментах. Для успеха в данной стратегии сегмент, на котором фокусируется специалист, должен быть малопривлекательным для конкурентов, иметь устойчивый барьер входа, потенциал роста и достаточный потенциал прибыли [8].

Сущность формирования стратегии состоит в определении нужного направления развития из многочисленных альтернатив и организации производственно-хозяйственной деятельности в контексте избранного пути. Стратегическое управление конкурентоспособностью предполагает определение ключевых позиций предприятия на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Выбор концепции стратегического конкурентного поведения предполагает учет наиболее существенных факторов, которые формируют условия ведения хозяйственной деятельности. При этом для различных стратегий эти факторы могут иметь различную значимость (таблица 1).

Таблица 1 - Детерминанты и риски конкурентных стратегий [6]

Стратегии	Факторы	Риски
Минимизация издержек (лидерство в издержках)	- возможность экономии на фонде оплаты труда; - возможность экономии на материальных ресурсах; - возможность экономии на арендной плате;	- изменения в налоговом законодательстве в сторону увеличения налогового бремени; - рост арендной платы; - изменение предпочтений



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая цена кредитных ресурсов;</li> <li>- льготные условия налогообложения;</li> <li>- ценовая конкуренция на рынке (эластичность рынка по цене);</li> <li>- однородность продукции в рыночном сегменте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>потребителей в сторону качества;</li> <li>- повышение стоимости заемных средств;</li> <li>- рост цен на материальные ресурсы.</li> </ul>
Дифференцирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие платежеспособного спроса на качественную продукцию;</li> <li>- цена кредитных ресурсов;</li> <li>- неценовая конкуренция на рынке (эластичность по качеству);</li> <li>- возможность привлечь квалифицированный персонал;</li> <li>- емкость рынка;</li> <li>- технические и технологические возможности;</li> <li>- цена уникальности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение платежеспособности потребителей (между ценой и качеством выбирается цена);</li> <li>- рост затрат на дифференциацию бизнеса;</li> <li>- опасность распыления финансовых ресурсов;</li> <li>- снижение интереса потребителей к нововведениям.</li> </ul>
Фокусирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие достаточного платежеспособного спроса на особую продукцию;</li> <li>- объем спроса обеспечивающий прибыльность;</li> <li>- цена фокусирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение сегмента, привлекающее новых производителей;</li> <li>- высокая цена фокусирования;</li> <li>- снижение платежеспособности потребителей сегмента.</li> </ul>

Стратегия экономии издержек вряд ли может быть эффективной в рыночном сегменте, где одновременно работают средние и крупные предприятия, производящие и реализующие однородные товары. В выигрыше очевидно остаются более крупные игроки, чьи удельные затраты на производство и реализацию несопоставимо ниже. Однако, если конкурирующие в сегменте предприятия схожи по своим объемным характеристикам, то лидерство в издержках одного из них, сформированное, например, уникальными возможностями привлекать более дешевые ресурсы (как материальные, так и трудовые) может принести ему существенное преимущество над конкурентным окружением [6].

Рыночный успех может иметь также среднее предприятие, реализующее взаимодействие с крупной компанией, хотя здесь и возникает опасность скрытой

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

потери свободы среднего предприятия, превращение его в придаток компании. Для противодействия потенциальному диктату крупного партнера в условиях реализации и ценах средние предприятия должны рационально формировать свой «портфель заказов» таким образом, чтобы доля поставок для компании не превышала 20-25% в общем обороте [10].

Стратегия дифференцирования в отличие от «лидерства в издержках» ориентирована на производство продукции, отличающейся от продукции конкурентов (структура, физические параметры, качество) [2]. Формирование конкурентных отличий требует привлечения дополнительных ресурсов, в том числе и наличия высококвалифицированного персонала, обладающего особыми компетенциями, а потому предполагающего более высокий уровень трудового вознаграждения. Формирование системы подготовки кадров для предпринимательской деятельности носит зачастую стихийный характер [15]. Этот процесс находится не только вне государственного влияния и поддержки, но и сами предпринимательские структуры в этой сфере действуют разрозненно, не имея согласованной стратегии развития и обучения работников. В то же время, для средних предприятий роль человеческого капитала работников не менее, а, зачастую, более существенна, чем для крупных компаний. Дифференциация чаще всего приводит к увеличению издержек на производство и реализацию, так как для привлечения потребителей приходится использовать более качественное и дорогое сырье, инвестировать в разработку новых технологий и обучение персонала. Риск стратегии заключается в сложности определения реальных возможностей и желания потребителей переплачивать за качество и уникальность продукции. В связи с этим, важнейшая роль отводится профессионализму специалистов службы маркетинга, которые не только должны оценить перспективы сбыта уникальной продукции, обеспечить ей рекламное продвижение, но и своевременно отреагировать на изменение

запросов рынка и платежеспособность потребителей. Актуальным для данной стратегии является маржинальный подход к определению издержек и прибыли.

Фокусирование может основываться на особенностях круга потребителей, на территориальном принципе, на уникальных особенностях продукции. Принципиальное отличие этой стратегии от двух предыдущих заключается в том, что в соответствии с ней, стратегические цели компании распространяются не на весь рынок в целом, а на определенную его часть. По мнению М. Портера, если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет добиться одной из двух или обеих этих позиций в пространстве более узкого целевого рынка. Одним из главных преимуществ фокусирования автор называет возможность компании выбирать цели и рынки, наименее подверженные конкурентной борьбе. В то же время, существует риск формирования существенного разрыва в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов, что может привести к потере конкурентного преимущества предприятия, выбравшего данную стратегию.

Итак, в настоящее время существует много видов стратегий управления предприятием, но не все они подходят предприятию, так как каждое предприятие уникально и должно формировать стратегию под себя, под свою концепцию, под свои возможности, т.е. стратегия должна быть индивидуальна.

При разработке эффективной стратегии предприятий должны быть [10]: учтены правильно выбранные долгосрочные цели; проведена оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия; проведен анализ внешней среды предприятия с целью определения основных возможностей и угроз [11].

Анализ классических конкурентных стратегий в контексте использования их предприятиями среднего бизнеса позволяет сделать ряд выводов. Сокращение издержек, не основанное на наличии уникальных источников недорогих ресурсов, без стратегического подхода может привести к снижению качества

производимой продукции и, как следствие, потере конкурентоспособности предприятия. Наиболее перспективной для средних предприятий можно считать стратегию дифференцирования, которая, в свою очередь, требует постоянного и достаточно затратного маркетингового мониторинга. В то же время, достигнутые конкурентные преимущества среднего предприятия могут быть потеряны в результате появления заинтересованности в данном рыночном сегменте у крупной компании, а также копирования отличительных особенностей конкурентами.

### **Библиографический список:**

1. Алексеева Н.И. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет эффективной реализации стратегий экономического поведения / Н.И. Алексеева // Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов VI всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. - 2019. - С. 20-22.

2. Бабаева А.А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе дифференциации бизнеса / А.А. Бабаева // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. - 2019. - С. 58-62.

3. Беззубова Е.Н. Стратегии повышения конкурентоспособности как ключевой фактор успеха предприятия / Е.Н. Беззубова // ТДР. - 2011. - №2 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-povysheniya-konkurentosposobnosti-kak-klyuchevoy-faktor-uspeha-predpriyatiya> (Дата обращения 13.04.2020)

4. Егорова А.О. Конкурентные стратегии предприятий машиностроения: современная Российская практика / А.О. Егорова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2013. - №2 (34) [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-strategii-predpriyatiy-mashinostroeniya-sovremennaya-rossiyskaya-praktika> (Дата обращения 13.04.2020)

5. Калиновский В.В. Стратегия диверсификации деятельности предприятий малого бизнеса как фактор повышения их конкурентоспособности / В.В. Калиновский, Н.И. Морозова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Труды XVIII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. - 2019. - С. 156-157.

6. Каменева В.В. Особенности выбора конкурентной стратегии для предприятия малого бизнеса в современных условиях / В.В. Каменева // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения. - 2013. - С. 224-230.

7. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2006. - С.100-108.

8. Кузовников И.А. PEST-анализ как основа выбора конкурентной стратегии сервисного предприятия / И.А. Кузовников, Т.В. Черепанова // Молодежь и наука. - 2016. - № 5 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/1183/Кузовников.pdf> (Дата обращения 13.04.2020)

9. Кузьменко Н.И. Формирование стратегии конкурентоспособности компании / Н.И. Кузьменко, С.О. Мажуговская // Территория науки. - 2012. - №1 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-konkurentosposobnosti-kompanii> (Дата обращения 13.04.2020)

10. Лаптева Е.П. Совершенствование методического подхода формирования стратегии конкурентоспособности предприятий общественного питания / Е.П. Лаптева, А.В. Ивашкина // Научные труды Дальрыбвтуза. - 2019. - №3 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodicheskogo-podhoda->

formirovaniya-strategii-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-obschestvennogo-pitaniya (Дата обращения 13.04.2020)

11. Леонов Е.Ф. Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий сферы услуг на основе формирования институционального пространства: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Леонов Егор Федорович; [Место защиты: Гос. ун-т упр.]. - Санкт-Петербург, 2017. – 206 с.

12. Мартынова Н.А. Факторы, формирующие конкурентоспособность предприятия / Н.А. Мартынова // Доклады ТСХА. Международная научная конференция, посвященная 175-летию К.А. Тимирязева. - 2019. - С. 41-46.

13. Мирославская М.В. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности торгово-производственных предприятий с использованием инновационных методов управления / М.В. Мирославская, Л.А. Козлов // Инновационные технологии и технические средства специального назначения : труды одиннадцатой общероссийской научно-практической конференции. Сер. «Библиотека журнала «Военмех. Вестник БГТУ». - 2019. - С. 140-144.

14. Скалкин В.В. Парадигма современной рыночной экономики в разрезе развития экономики России (часть 2) / В.В. Скалкин, Е.С. Бурыкин, Т.В. Алексашина // Транспортное дело России. - 2015. - № 4. - С. 14-16.

15. Шапкин И.Н. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / И.Н. Шапкин [и др.] - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 692 с.

*Оригинальность 77%*