

РАЗДЕЛ III

ПРОБЛЕМЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 339.137.2

С. М. Бугрова, С. Д. Степанова
Кузбасский государственный технический университет
им. Т.Ф. Горбачева, Кемерово, Россия

РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ПРОМЫШЛЕННОЕ СНАБЖЕНИЕ»

В статье рассматривается динамика развития предприятия, тенденции развития внутренней и внешней среды, способствующие формированию своих стратегических целей, а также направления развития ООО «Промышленное снабжение» на основе оценки его конкурентоспособности и SWOT-анализа сильных и слабых сторон.

Ключевые слова: стратегия, стратегический анализ, конкурентная стратегия, конкурентоспособность предприятия.

Актуальность исследования заключается в том, что многие крупные и малые предприятия в условиях современного конкурентного рынка до сих пор не разрабатывают стратегию повышения своей конкурентоспособности. Обострение конкурентной борьбы (за сбыт продукции, место на рынке) между фирмами-конкурентами требует постоянного поиска новых средств воздействия на решение покупателей. Поэтому любая фирма должна иметь стратегию, обеспечивающую превосходство над конкурентами и укрепляющую отношения с покупателями.

Под стратегией понимают интегрированную модель действий, предназначенных для достижения целей компании [Кузнецова, 2019, С. 123]. Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности предприятия начинается с определения его сильных и слабых сторон, выявления конкурентных преимуществ, определения угроз и новых возможностей внешней среды [Гвоздкова, Бубин, 2018, С. 10].

Рассмотрим состояние конкурентной среды для компании ООО «Промышленное снабжение» г. Кемерово, осуществляющей торговлю строительными материалами. Предприятие реализует лакокрасочные, изоляционные, огнезащитные, герметические материалы, материалы для дорожного строительства, габионы из сварной сетки и др.

Внутренний региональный рынок стройматериалов очень широк. На нем представлено достаточное количество организаций, осуществляющих поставки и продажу стройматериалов. Основными конкурентами ООО «Промышленное снабжение» выступают следующие предприятия г. Кемерово (табл. 1):

1. ООО «Краски «Радуги».
2. ООО «Мираж-Маркет».
3. ООО «Мастер-Колор».

Таблица 1

Анализ состояния конкурентной среды

Параметры	Оценки состояния конкурентной среды			
	ООО «Промышленное снабжение»	ООО «Краски «Радуги»	ООО «Мираж-Маркет»	ООО «Мастер-Колор»
Географические границы товарного рынка	г. Кемерово	г. Кемерово	г. Кемерово	г. Кемерово
Продуктовые границы товарного рынка	Широкий круг товаров-заменителей: лаки, краски	Широкий круг товаров-заменителей: лаки, краски	Широкий круг товаров-заменителей: лаки, краски	Широкий круг товаров-заменителей: лаки, краски
Цена товара	Средний уровень	Средний уровень. Возможность снижения за счет объема	Средний уровень	Низкая цена
Продвижение	Реклама присутствует, но нет развития каналов сбыта	Пассивная реклама: имеет устойчивую положительную репутацию	Проводится активная рекламная компания	Практически отсутствует
Персонал	Средний уровень численности, высокий уровень квалификации	Средний уровень численности, высокий уровень квалификации	Средний уровень численности, средний уровень квалификации	Средний уровень численности, дифференцированный уровень квалификации
Местоположение	Доступное	Доступное	Доступное	Доступное

Результаты анализа показывают, что конкуренция на рынке стройматериалов высокая, явных конкурентных преимуществ у какого - либо предприятия на данном рынке не прослеживается. Географические границы товарного

рынка в данном случае обусловлены экономическими и технологическими условиями, так как выход за пределы территории существенно повышает издержки покупателя, связанные с приобретением стройматериалов (транспортировка, сохранность и др.).

Оценка конкурентной позиции ООО «Промышленное снабжение» в сравнении с основными конкурентами балльным методом представлена в таблице.

2. Оценка проводилась экспертами исследуемого предприятия, максимальная оценка -10 баллов.

Таблица 2

Сравнительная оценка конкурентоспособности

Ключевые факторы успеха	Вес (P)	ООО «Промышленное снабжение»		ООО «Краски «Радуги»		ООО «Мираж-Маркет»		ООО «Мастер-Колор»	
		Q	Q*P	Q	Q*P	Q	Q*P	Q	Q*P
Доля рынка	0,2	8	1,6	9	1,8	7	1,4	7	1,4
Квалификация персонала	0,05	8	0,4	9	0,45	8	0,4	7	0,35
Широта ассортимента	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Качество товаров и услуг	0,2	9	1,8	9	1,8	8	1,6	8	1,6
Уровень цен	0,25	9	2,25	9	2,25	8	2	8	2
Уровень рекламной активности	0,15	8	1,2	8	1,2	7	1,05	9	1,35
Итого:	1	50	8,45	52	8,7	46	7,65	47	7,9

Q – вес, присвоенный КФУ; Q*P – взвешенная оценка

На рисунке 1 наглядно изображена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Промышленное снабжение».

В целом, видим, что цена на товар является определяющим конкурентным преимуществом для данных предприятий. Слабой стороной всех конкурентов, является пассивное отношение к рекламе. Одни компании полагаются на свою известность и многолетний опыт работы на рынке, другие недостаточно эффективно используют рекламу, хотя есть необходимость в продвижении своих услуг, третьи ограничиваются распространением информации о себе сре-

ди узкого круга лиц. Число сотрудников фирм и уровень их квалификации разные.

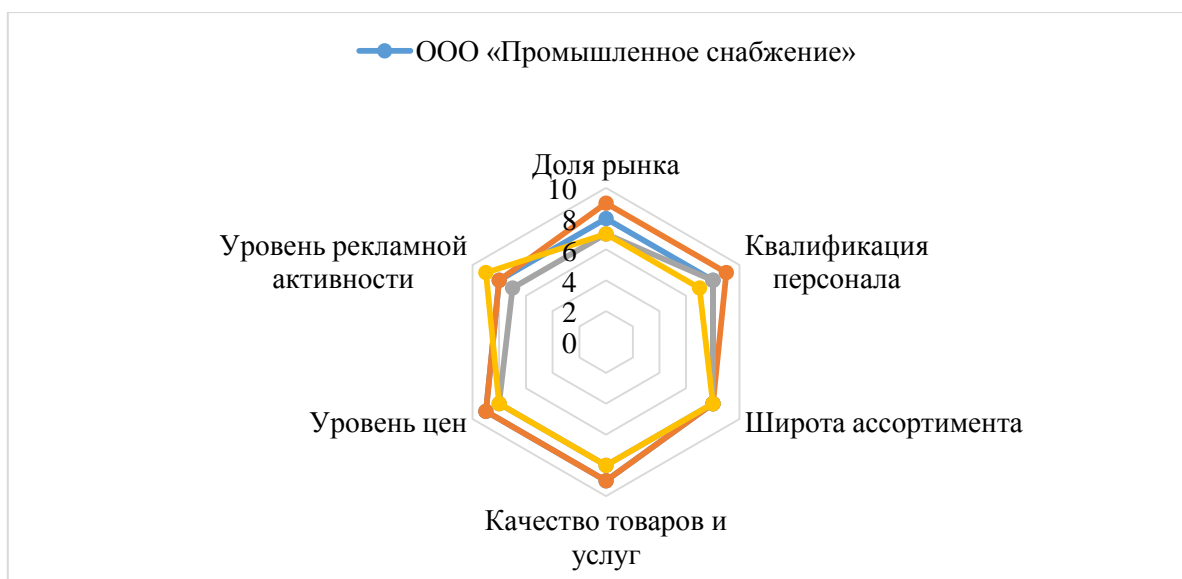


Рис. 1 Оценка конкурентной позиции ООО «Промышленное снабжение»

Для определения первостепенных задач развития и направлений повышения конкурентоспособности ООО «Промышленное снабжение» был проведен SWOT-анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия (табл. 3).

Основными возможностями компании по повышению конкурентоспособности является разработка эффективной ценовой политики, дальнейшее расширение и развитие каналов сбыта, а также освоение новых сегментов рынка и усиление работы по исследованию главных конкурентов и поставщиков [Степанова, Бугрова, 2019]. К основным угрозам следует отнести потерю устойчивости на рынке, в частности, в связи с высокой текучестью кадров и возможной потерей части клиентов.

Анализ внешней и внутренней среды выявил следующие проблемы:

1. Высокий уровень конкуренции на рынке заставляет предприятие вести конкурентную борьбу таким образом, чтобы не потерять завоеванные сегменты рынка, что зачастую приводит к финансовым потерям, так как приходится корректировать свою ценовую политику, предоставляя большие скидки клиентам.

2. Сложная ситуация на рынке труда также не позволяет ООО «Промышленное снабжение» достичь высокого уровня конкурентоспособности: существует проблема поиска высококвалифицированных кадров, проблемы мотивации и заработной платы.

Таблица 3

SWOT-анализ ООО «Промышленное снабжение»

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Снижение цен за счет уменьшения транспортных расходов в себестоимости товаров и услуг 2.Расширение рынка сбыта за пределы г. Кемерово 3.Дальнейшее развитие каналов сбыта путем интернет-продаж 4.Использование опыта персонала для увеличения сбыта товаров 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Снижение уровня качества оказания услуг вследствие высокой текучести кадров (нехватка высококвалифицированных кадров) 2.Сокращение числа постоянных клиентов 3.Потеря устойчивой позиции на рынке 4.Снижение прибыли от продаж, из-за возможного сокращения числа договоров
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Демократичные цены 2.Сотрудничество с широким кругом поставщиков 3.Наличие высокого спроса на товары компании 4.Стабильное финансовое положение 	<p>Пути дальнейшего развития</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Открытие дополнительных представительств за пределами Кемеровской области 2.Активизация рекламной кампании 3.Совершенствование товарного ассортимента 4. Обучение персонала 	<p>Пути предотвращения угроз</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Создание гибкой системы оплаты труда на предприятии 2.Поддержание качества товаров и конкурентной цены 3. Проведение мероприятий по снижению издержек 4.Предоставление других видов услуг.
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Высокая текучесть кадров 2.Значительные транспортные расходы в себестоимости услуг 3.Недостаточный уровень квалификации работников 4.Невысокий уровень рекламной активности 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Привлечение высококвалифицированных специалистов 2.Проведение мероприятий по снижению издержек 3.Повышение уровня квалификации работников компании 4.Совершенствование системы мотивации работников 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Дифференциация ассортимента и спектра услуг 2.Разработка гибкой системы скидок как для населения, так и для юридических лиц 3.Совершенствование системы мотивации работников 4. Проведение мероприятий по снижению издержек

Одним из важнейших направлений интенсивного развития коммерческих предприятий является определение и формирование целевых ориентиров [Черноусова, Бугрова, 2017]. Целевая ориентация в деятельности ООО «Промышленное снабжение», на наш взгляд, необходима, так как предприятие должно иметь четкие ориентиры в условиях динамичного внешнего и внутреннего окружения.

Процесс формирования целевых ориентиров включает разработку стратегической карты целей, которую можно представить в виде структурной композиции, включающей следующие стратегические уровни: 1) финансы; 2) потребители; 3) процессы; 4) персонал. На каждом стратегическом уровне формируются цели на определенный период времени, в рамках которого планируется их достижение. Для ООО «Промышленное снабжение» стратегические цели предприятия в первую очередь должны охватывать такие сферы управленческой деятельности как управление маркетингом, управление персоналом, коммуникационная политика. Согласно стратегической карте целей, для ООО «Промышленное снабжение» предложены следующие целевые ориентиры (табл. 4):

Таблица 4

Целевые ориентиры ООО «Промышленное снабжение»

Уровень целей	Цель	В каком документе зарегистрировано	Уровень ответственности
Стратегические	Увеличить долю рынка до 25%.	Решение общего собрания учредителей	Генеральный директор
Тактические	Достижение устойчивого конкурентоспособного положения на рынке за счет: - высокого уровня профессионализма - продуманной маркетинговой политики - оптимизации финансовой политики предприятия - совершенствования кадровой политики	Решение общего собрания учредителей (базисный год)	Генеральный директор

Исходя из сказанного, для повышения конкурентоспособности ООО «Промышленное снабжение» предлагаются стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции на рынке;
- стратегия развития рынка;
- стратегия развития продукта.

Так, дифференциация продукта сокращает прямую конкуренцию, затрудняет сравнение продуктов между собой, позволяет любой компании стать мини-монополистом в своем сегменте, устанавливая такую цену за товар, которая покроет все издержки и обеспечит требуемую рентабельность продаж. Чем выше дифференциация продукта на товарном рынке, тем шире потребительский выбор и сложнее буквальное сравнение товаров.

Библиографический список

Гвоздкова В. С., Бубин М. Н. Современный подход к стратегическому планированию // Современные исследования. – 2018. – № 1 (05). – С. 10–12.

Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. М.: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.

Степанова Д. С., Бугрова С. М. Стратегия повышения конкурентоспособности машиностроительных предприятий // Сборник материалов XI Всероссийской, научно-практической конференции молодых ученых с международным участием «Россия молодая» 16–19 апреля 2019. – КузГТУ, Кемерово, 2019.

Черноусова А. В., Бугрова С. М. Анализ подходов к сущности конкурентоспособности предприятия // Сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием «Россия молодая» 18–21 апреля 2017. – КузГТУ, Кемерово, 2017.

S. M. Bugrova, S. D. Stepanova

T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University, Kemerovo, Russia

ROLE OF STRATEGY IN INCREASING COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL SUPPLY LLC

The article considers the dynamics of the company's development, trends in the development of the internal and external environment that contribute to the formation of its strategic goals, as well as the development direction of Industrial supply LLC based on the assessment of its competitiveness and SWOT analysis of strengths and weaknesses.

Keywords: strategy, strategic analysis, competitive strategy, competitiveness of the enterprise.