

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

Том 11 ● Номер 4 ● апрель 2017 ISSN 1994-6929

Journal of Creative Economy



Выбор конкурентной стратегии развития и функционирования предприятия

Трифонов Ю.В.1, Ширяева Ю.С.1, Перцева Л.Н.1

 1 Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

. RNДАТОННА

В статье рассматриваются подходы, позволяющие отнести предприятие к одному из классов состояний предприятий в пространстве конкурентоспособности. Проводится группировка факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Предлагается схема выбора конкурентных стратегий развития и функционирования предприятий в зависимости от конкретного состояния и позиционирования в рыночной среде.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: блоки показателей, определяющие уровень конкурентоспособности предприятий, схема выбора конкурентных стратегий развития.

Choosing a competitive strategy for the development and functioning of the enterprise

Trifonov Yu.V.¹, Shiryaeva Yu.S.¹, Pertseva L.N.¹

¹ Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod - National Research University (UNN)

Введение

пределение путей и стратегии развития предприятия должно опираться на объективные и достоверные оценки его состояния как в настоящем, так и в будущем. Важнейшей составляющей подобной оценки является уровень конкурентоспособности предприятия на существующих и развивающихся рынках.

К основным критериям, предъявляемым к качеству методик комплексной оценки конкурентоспособности предприятий, следует отнести возможность сравнения отдельных показателей развития, соотнесения данных показателей со средними (нормативными) параметрами и выявления отклонений, что позволит в конечном итоге выработать стратегию проведения необходимых экономико-организационных мероприятий для устранения выявленных отклонений.

Для проведения комплексной оценки конкурентоспособности уровня предприятия требуется определить и проанализировать факторы, оказывающие на него наиболее существенное влияние. Данные факторы могут служить исходной базой для количественной оценки конкурентоспособности промышленного предприятия. В целях оценки уровня конкурентоспособности предприятия необходимо выделить те группы факторов, которые оказывают на него наибольшее влияние.

Стратегия по классу

Как предлагается в [1–3] (*Trifonov*, *Tyunin*, *2015*; *Tyunin*, *2014*; *Trifonov*, *2013*), факторы (характеристики, показатели), влияющие на уровень конкурентоспособности предприятий и позиционирование в рыночной среде, можно классифицировать и анализировать с различных точек зрения. В [1–3] (*Trifonov*, *Tyunin*, *2015*; *Tyunin*, *2014*; *Trifonov*, *2013*), например, эти показатели (факторы) предлагается группировать по трем блокам: блок показателей «ОВ», характеризующих скорость развития основных и вспомогательных процессов; блок показателей «Ж», характеризующих скорость развития процессов жизнеобеспечения, и блок показателей «С», характеризующих скорость процессов, стагнирующих развитие конкурентоспособности предприятий. В зависимости от конкретного соотношения между блоками «ОВ», «Ж», «С» можно выделить классы состояний предприятий и далее, учитывая факт попадания предприятия в тот или иной класс, предложить наиболее приемлемые стратегии развития с той или иной степенью детализации.

Типологизация классов состояния предприятий с точки зрения конкурентоспособности, разработанная в соответствии с предложенным в [1–3] (*Trifonov*, *Tyunin*, *2015*; *Tyunin*, *2014*; *Trifonov*, *2013*) подходом, представлена в таблице 1.

ABSTRACT:

The article considers approaches, allowing to assign the enterprise to one of the classes of enterprises' states in the competitiveness area. We group the factors affecting the competitiveness of enterprise. We propose a scheme for choosing competitive strategies for the development and functioning of enterprises depending on the specific state of the enterprise and its positioning in a market environment.

KEYWORDS: set of indicators, which determine the level of competitiveness of enterprises, selection scheme for competitive development strategies.

Received: 22.03.2017 / Published: 30.04.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers For correspondence: Trifonov Yu.V. (itime@iee.unn.ru)

CITATION:

Trifonov Yu.V., Shiryaeva Yu.S., Pertseva L.N. [2017] Vybor konkurentnoy strategii razvitiya i funktsionirovaniya predpriyatiya [Choosing a competitive strategy for the development and functioning of the enterprise]. Kreativnaya ekonomika. 11. [4]. – 457-466. doi: 10.18334/ce.11.4.37728

Таблица 1
Типологизация классов состояний конкурентоспособности предприятий (составлено авторами)

Типологическая номинация предприятия	Тип развития	Динамическая структура социально-экономического развития предприятия
Благополучный I	Устойчивый рост	0B > Ж > C
Благополучный II	Неустойчивый рост	0B > C > Ж
Депрессивный I	Неустойчивый рост	Ж > 0В > C
Депрессивный II	Неустойчивый спад	Ж > C > 0B
Отсталый I	Неустойчивый спад	C > 0B > Ж
Отсталый II	Устойчивый спад	C > X > OB

Состав показателей, включенных в каждый из трех блоков, может уточняться и конкретизироваться. Отметим, что необходимо опираться на базовый вариант набора показателей, который должен наиболее емко отражать процессы жизнедеятельности и развития предприятия.

В свою очередь описанный базовый вариант набора показателей и структура динамического состояния предприятия могут служить основой для дальнейшего выбора стратегии развития предприятия.

Жизненный цикл формирования и реализации стратегии развития предприятия должен учитывать четыре стадии (уровня) развития: развитие на основе факторов производства; развитие на основе инвестиций; развитие на основе инноваций; развитие на основе достигнутого благополучия.

Первые три стадии в той или иной степени обеспечивают рост и развитие, последняя стадия обуславливает остановку развития и дальнейший спад.

ОБ АВТОРАХ:

Трифонов Юрий Васильевич, заведующий кафедрой информационных технологий и инструментальных методов в экономике, доктор экономических наук, профессор (itime@iee.unn.ru)

Ширяева Юлия Сергеевна, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, кандидат экономических наук (shiryaeva@iee.unn.ru)

Перцева Любовь Николаевна, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, кандидат экономических наук (luba100478@yandex.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Трифонов Ю.В., Ширяева Ю.С., Перцева Л.Н. Выбор конкурентной стратегии развития и функционирования предприятия // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 4. – С. 457-466. doi: 10.18334/ce.11.4.37728

От этих стадий напрямую будет зависеть выбор стратегии роста для предприятия:

- на первой стадии акцент в развитии направлен на максимальное использование факторов производства: ресурсов; благоприятных условий для производства товаров; повышение доли квалифицированной рабочей силы и т. д.;
- на второй стадии акцент направлен на агрессивное инвестирование в технологии, лицензии, основное производство;
- на третьей стадии акцент сосредоточен на создание новых видов продукции, новых производственных процессов, новых организационных решений, ноухау и других инноваций;
- на четвертой стадии за счет достигнутого благополучия акцент направлен на использование (иногда частичное) тех возможностей и факторов, которые были достигнуты ранее.

Стратегия роста и функционирования предприятия должна опираться на миссию и цели предприятия (качественные и количественные). Миссия является своего рода философией предприятия. Цели в отличие от миссии должны быть четко сформулированы. Для этого рекомендуется построение детального «дерева целей» и работы с ним.

Задачи диктуются целями

«Дерево целей» может быть основной для построения иерархии целей для каждого предприятия с учетом его специфики и динамического состояния.

При формировании стратегии развития предприятия на основе «дерева целей» можно рекомендовать разрабатывать матрицу целей. В свою очередь матрицу можно формировать путем использования методов экспертной оценки.

Определение общего коэффициента важности каждой цели для достижения главной цели осуществляется путем использования соответствующих коэффициентов относительной важности. Рассчитанные и пронормированные общие коэффициенты важности будут характеризовать оценку влияния факторов на конкурентоспособность предприятия.

Полученные оценки могут быть использованы для распределения ресурсов, развития факторов и условий производства, оценки влияния разных факторов на конкурентоспособность предприятия, проведения структурной и кадровой политики, разработки программ, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, и, что особенно важно, ранжирования стратегических задач в соответствии с поставленными целями.

Разработка стратегии развития должна зависеть и от того, в каком классе состояния конкурентоспособности находится предприятие. В соответствии с этим предлагается следующая схема выбора конкурентных стратегий развития предприятия.

Эта схема опирается на подходы, описанные в [1–3] (*Trifonov, Tyunin, 2015; Tyunin, 2014; Trifonov, 2013*), но в свою очередь, расширяет и дополняет эти подходы:

1. Два класса состояний конкурентоспособности предприятий: благополучный I (устойчивый рост) – («OB» > «C» > «Ж») и благополучный II (неустойчивый рост) – («OB» > «С» > «Ж»).

Для этих двух классов состояний предприятий можно рекомендовать использование следующих стратегий:

І.1. Стратегии усиления и расширения различных конкурентных преимуществ.

Данную группу стратегий рекомендуется применять при благополучных сценариях и благополучных типах развития предприятия.

- І.1.1. Увеличение доли рынков.
- I.1.2. Активная маркетинговая политика, достижение «превосходства по умениям» и т. д.
- I.2 Стратегия максимального использования и усиления промышленных ресурсов.

Основной акцент в выборе данной группы стратегий необходимо сосредоточить на усилении позиции промышленного потенциала и промышленных ресурсов. При выборе стратегий необходимо учитывать отраслевые особенности и тип предприятий, а также конкурентную среду и позиционирование конкурентов в этой среде.

І.2.1. Инвестиции в технологии.

Данные стратегии рекомендуются при наличии у предприятия собственной базы НИОКР и собственных разработок. Основное конкурентное преимущество в данном случае – нематериальные активы (патенты, разработки, технологии и пр.). Рекомендуются для наукоемких предприятий, предприятий оборонной промышленности, предприятий информационно-коммуникативной сферы, фармацевтических и медицинских предприятий.

- I.2.2. Максимальная загрузка имеющихся производственных мощностей и оборудования.
 - І.2.3. Снижение производственных издержек и себестоимости продукции.
 - I.2.4. Инвестиции во внеоборотные активы, основной капитал и т. д.

Данные стратегии подходят для предприятий, занимающих значительную рыночную долю и имеющих хороший производственно-промышленный потенциал по сравнению с конкурентами. Актуальны при высокой привлекательности отрасли и высокой конкурентоспособности предприятия. Внеоборотные активы и основной капитал в данном случае рассматриваются как основное конкурентное преимущество наряду с другими.

І.3. Стратегии усиления финансовых ресурсов.

Основной акцент в выборе этой группы стратегий делается на укрепление финансово-экономического состояния предприятия и усиление финансово-экономических позиций и показателей.

І.3.1 Диверсификация нераспределенной прибыли.

Данные стратегии предусматривают создание диверсифицированного пакета нераспределенной прибыли. Стратегии могут быть взаимоувязаны с какими-либо другими стратегиями роста. А также с диверсификацией валютных портфелей предприятия.

І.3.2. Создание резервного и добавочного капитала.

Реализация данных стратегий предусматривает создание некой «подушки безопасности». Подходит для высокорисковых отраслей, а также для предприятий, ориентированных на диверсификацию своего бизнеса и экспорт товаров.

І.3.3. Инвестиции в оборотные активы и т. д.

Данные стратегии предусматривают оптимизацию денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности предприятия.

І.4. Стратегии инновационного роста.

Стратегии предусматривают инвестирование в создание новых продуктов (товаров, услуг), новых рабочих мест. Рекомендуются при высокой привлекательности и конкурентоспособности отрасли, а также при ориентации на экспорт.

- І.4.1. Инвестиции в нематериальные активы.
- І.4.2. Разработки новых продуктов и услуг.
- І.4.3. Инвестиции в человеческий капитал.
- I.4.4. Инвестиции в «ноу-хау», патенты, новые технологии и т. д.
- II. Класс состояний конкурентоспособности предприятий: депрессивный I (неустойчивый рост) («X» > «X»).

Стратегии рекомендуется рассматривать, по возможности как дополнительные стратегии к стратегиям усиления конкурентных преимуществ. Реализация данных стратегий предусматривает оптимизацию и минимизацию переменных затрат предприятия, концентрацию в определенных «центрах ответственности», укрепление социальной сферы и т. д. В частности, можно использовать следующие стратегии:

- II.1. Стратегии усиления маркетингового потенциала.
- II.1.1. Максимизация эффективности затрат на маркетинг.
- II.1.2. Сохранение и расширение присутствия на рынках.
- II.1.3. Обеспечение предпочтения продукции потребителями.
- II.2. Стратегии укрепления социальной сферы.
- II.2.1. Разработки мероприятий, направленных на максимальное развитие корпоративной социальной ответственности.
 - II.2.2. Сохранение и укрепление кадрового потенциала.
 - II.3. Стратегии диверсификации.
- В контексте данных стратегий предусмотрено расширение ассортиментной линейки и переориентация рынков сбыта.
- II.4. Стратегии развития и оптимизация системы запасов, включая рационализацию системы управления цепочками поставок.

Данные стратегии предусматривают разработку комплекса мероприятий по интенсификации заказов (возможно, участие в госзакупках и международных торгах), а также оптимизация запасов готовой продукции, товаров в незавершенном производстве и пр.

II.5 Стратегии развития взаимоотношений с потребителями и интенсификация заказов.

II.6 Стратегии рационализации систем логистики.

Данные стратегии предусматривают акцентирование на логистической системе предприятия (начиная от системы закупок, и заканчивая системой распределения).

III. Классы состояний конкурентоспособности предприятий: депрессивный II (неустойчивый спад) – («X» > «X» » «X» «X» «X» » «X» «X» » «X» «X» » «X» «X» «X» «X» » «X» «

Для этих трех классов состояний конкурентоспособности предприятий рекомендуются стратегии.

- III.1. Стратегии ограничения.
- III.1.1. Стратегии сокращения.

Данные группы стратегий предусматривают, что предприятие сокращает и отказывается от убыточных направлений деятельности, от убыточных отдельных структурных единиц, участков, цехов, производств, филиалов и т. д. Одновременно предусматривается сокращение ассортимента выпускаемой продукции (к примеру, на основании ABC, XYZ-анализа), сокращение штата, сокращение рынков и т. п.

III.1.2. Стратегии реструктуризации.

Данные стратегии предусматривают осуществление комплекса организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, изменение формы собственности, системы управления, организационно-правовой формы, для финансового оздоровления предприятия, увеличения объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышения эффективности производства и удовлетворения требований кредиторов. Рекомендуются для предприятий, находящихся в стадии банкротства.

Заключение

Следует заметить, что «лобовое» использование предложенной схемы должно корректироваться с учетом анализа реальных ситуаций и условий, которые сложились на предприятии. Например, с учетом определенных сложностей в финансовой сфере (недостаток оборотных активов и т. д.) предприятие попадает в класс состоянии II или даже в класс состояний III, но практически готово к выходу на рынки с новым «революционным» инновационным продуктом. В подобных случаях стратегии предприятия необходимо принимать и корректировать с учетом сложившихся реалий и перспектив.

Предложенный подход к выбору конкурентной стратегии предприятия (или комбинации нескольких стратегий для крупных предприятий) представляет из себя важный первоначальный шаг при разработке долгосрочных стратегических программ развития. Следующим этапом реализации выбранной стратегии развития является ее детальная конкретизация.

В частности, на этом этапе должны быть приняты стратегические решения по инновационному и инвестиционному менеджменту, риск-менеджменту, управлению внешнеэкономической деятельности, бюджетному управлению, стратегическому

позиционированию [4–12] (Trifonov, Vyshinskaya, Vyshinskaya I.M., 2012; Trifonov, Volffsen, Salmin, 2000; Biyakov, 2004; Novokshonova, Trifonov, 2000; Levashov, Trifonov, 2004; Trifonov, Grigorev, 2011; Trifonov, Veretennikova, 2014; Trifonov, Skibin, Shesterikova, 2016; Trifonov, Skibin, Gromnitskiy, 2016) и т. д. При решении конкретных стратегических задач могут быть использованы различные методологии. На наш взгляд, наиболее перспективной методологией здесь может служить общепринятая и многократно апробированная методология систем сбалансированных показателей эффективности.

источники:

- 1. Трифонов Ю.В., Тюнин Д.К. Методика оценки уровня конкурентоспособности предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 2(74). с. 29.
- 2. Тюнин Д.К. // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 12. url: http://web.snauka.ru/issues/2014/12/43135.
- 3. Трифонов Ю.В. Модифицированная концепция построения систем управления эффективностью бизнес // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 3-1. – с. 289-292.
- 4. Трифонов Ю.В., Вышинская Е.Н., Вышинская И.М. Сравнение методов анализа риска инвестиционных проектов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 3-1. с. 221-225.
- 5. Трифонов Ю.В., Вольффсен П., Салмин С.П. Информация: рынки, стимулы, модели. / Монография/ Под редакцией Ю.В. Трифонова. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2000. 144 с.
- 6. Бияков О.А. Теория экономического пространства: методологический и региональный аспекты. Томск: Изд-во Томского университета, 2004.
- 7. Новокшонова Л.В., Трифонов Ю.В. Мировое хозяйство. / Учебное пособие. Москва: Изд-во «Юристъ», 2000. 312 с.
- 8. Левашов Д.Н., Трифонов Ю.В. Проблемы стратегического развития предприятий автомобилестроения Нижегородской области // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2004. № 2. с. 141-143.
- 9. Трифонов Ю.В., Григорьев О.В. Бюджетное управление. Нижний Новгород: Издво ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2011. 364 с.
- 10. Трифонов Ю.В., Веретенникова А.А. Динамическая трансформация теории стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 3. с. 3-9.
- 11. Трифонов Ю.В., Скибин А.Г., Шестерикова Н.В. Анализ инновационного потенциала предприятия с помощью нейросетевых технологий // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-2(66-2). с. 1123-1126.
- 12. Трифонов Ю.В., Скибин А.Г., Громницкий В.С. Определение уровня конкуренто-способности корпораций и предприятий // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-2(76-2). с. 750-754.

REFERENCES:

- Biyakov O.A. (2004). Teoriya ekonomicheskogo prostranstva: metodologicheskiy i regionalnyy aspekty [Economic space theory: methodological and regional aspects] Tomsk: Izd-vo Tomskogo universiteta. (in Russian).
- Levashov D.N., Trifonov Yu.V. (2004). Problemy strategicheskogo razvitiya predpriyatiy avtomobilestroeniya Nizhegorodskoy oblasti [Problems of strategic development of the enterprises of motor industry of the Nizhniy Novgorod region]. Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. (2). 141-143. (in Russian).
- Novokshonova L.V., Trifonov Yu.V. (2000). Mirovoe khozyaystvo [World economy] Moscow: Izd-vo «Yurist». (in Russian).
- Trifonov Yu.V. (2013). Modifitsirovannaya kontseptsiya postroeniya sistem upravleniya effektivnostyu biznes [Modified concept of construction of business performance management systems]. Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. (3-1). 289-292. (in Russian).
- Trifonov Yu.V., Grigorev O.V. (2011). Byudzhetnoe upravlenie [Budgetary management] Nizhniy Novgorod: Izd-vo NNGU im. N.I. Lobachevskogo. (in Russian).
- Trifonov Yu.V., Skibin A.G., Gromnitskiy V.S. (2016). Opredelenie urovnya konkurentosposobnosti korporatsiy i predpriyatiy [Determination of the competitiveness level of enterprises and corporations]. Journal of Economy and Entrepreneurship. (11-2(76-2)). 750-754. (in Russian).
- Trifonov Yu.V., Skibin A.G., Shesterikova N.V. (2016). Analiz innovatsionnogo potentsiala predpriyatiya s pomoschyu neyrosetevyh tekhnologiy [Analysis of innovation potential of enterprise using neural networks]. Journal of Economy and Entrepreneurship. (1-2(66-2)). 1123-1126. (in Russian).
- Trifonov Yu.V., Tyunin D.K. (2015). Metodika otsenki urovnya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Method for assessing the level of competitiveness of enterprise]. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal. (2(74)). 29. (in Russian).
- Trifonov Yu.V., Veretennikova A.A. (2014). Dinamicheskaya transformatsiya teorii strategicheskogo upravleniya [Dynamic transformation of the strategic management theory]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom. (3). 3-9. (in Russian).
- Trifonov Yu.V., Volffsen P., Salmin S.P. (2000). Informatsiya: rynki, stimuly, modeli [Information: markets, impetuses, models] Nizhny Novgorod: Izd-vo NNGU. (in Russian).
- Trifonov Yu.V., Vyshinskaya E.N., Vyshinskaya I.M. (2012). Sravnenie metodov analiza riska investitsionnyh proektov [Comparison of methods for risk analysis of investment projects]. Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. (3-1). 221-225. (in Russian).

Tyunin D.K. (2014). Differentsializatsiya faktorov po ikh znachimosti v ekonomicheskoy otsenke konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatiya [Differentialization of factors by their importance in the economic assessment of the competitiveness of industrial enterprise]. Modern scientific researches and innovations. (12). (in Russian).