

## **ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В современных условиях глобализации производства в качестве основного критерия эффективности все чаще используется его конкурентоспособность. Конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и услуг и уровня жизни населения. Именно поэтому предприятия вынуждены искать соответствующие внешней среде инструменты управления и рычаги повышения своей конкурентоспособности.

В настоящее время не существует единого определения понятия «конкурентоспособности». В литературе, посвященной проблемам изучения конкуренции, выделяют три подхода к ее определению. Один определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественных исследователей. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение, он характерен для классической экономической теории. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка.

Основными факторами, которые обуславливают возможность множественности трактовок этого понятия, являются различные исходные позиции экономистов, а также и то, что в качестве производителя рассматривается лишь отдельное предприятие, отрасль или вся экономика в целом. Конкурентоспособность - понятие относительное, поскольку успешно конкурирующий на одних рынках товар будет совершенно неконкурентоспособным на других.

В современных экономических условиях предприятие не сможет длительное время занимать устойчивые позиции на рынке, опираясь в своей стратегии только на показатели конкурентоспособности товара, не учитывая факторы внешней среды, например, позиции на рынке конкурентов. При изменении ассортиментной политики, вступлении на новый для себя рынок, принятии решения о расширении производства или его сокращении невозможно обойтись без оценки конкурентоспособности предприятия. Именно этим объясняется актуальность данных исследований и постоянный интерес исследователей к данной проблеме.

Малые предприятия являются типично рыночным элементом инфраструктуры современной экономики, составной частью ее конкурентного механизма. Эффективность функциони-

рования крупных предприятий, оптимальное использование ресурсных возможностей экономики в целом зависят именно от взаимодействия предприятий крупного и малого бизнеса.

В регионах Дальнего Востока изначально зарождение малого бизнеса происходило в более неблагоприятной обстановке по сравнению с западными регионами страны. Становление малого предпринимательства в Приморском крае не имело равных стартовых условий. Так, в западных регионах страны лучше развиты отрасли, привлекательные для малого бизнеса, прежде всего, пищевая и легкая промышленность, сфера услуг, производственная инфраструктура, сеть автомобильных дорог, более дешевые источники электрической и тепловой энергии, позволяющие производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию.

Тем не менее, по ряду параметров развития малых предприятий в Приморском крае наблюдается положительная динамика. По состоянию на конец 2007 года, по оценке Комитета экономического развития Администрации Приморского края, количество малых предприятий увеличилось на 12,6% по сравнению с соответствующим периодом 2006 года и составило 22,0 тысячи предприятий. Значительное увеличение числа малых предприятий обусловлено их ростом в оптово-розничной торговле, ремонте автотранспорта и бытовых изделий, а также в строительстве, транспорте и связи. Оборот малых предприятий в конце 2007 года вырос на 11,5% к аналогичному периоду 2006 года. Увеличение оборота малых предприятий обеспечивается преимущественно за счет оптово-розничной торговли, ремонта автотранспорта и бытовых изделий, сферы транспорта и связи.

Достижение определенной позиции на рынке невозможно без формулирования долгосрочных целей развития предприятия, определения его рыночной стратегии. Какие бы управленческие решения не использовались для их достижения, набор показателей, которые позволят оценить решение основных задач, связанных с развитием предприятия, может быть универсален. Показатели первой группы (объем производства или продаж, уровень цен, доля предприятия на рынке и ее динамика, количество конкурентов и т.д.) в обобщенном виде характеризуют конкурентную среду. Показатели второй группы (производительность труда, уровень затрат, масса прибыли, рентабельность и т.д.) отражают уровень эффективности деятельности конкретного предприятия.

В процессе своего функционирования каждое предприятие проходит своеобразную «эволюцию», ставя перед собой определенные задачи по достижению и укреплению своих конкурентных позиций на определенном рынке.

Первой задачей, которую решает каждое предприятие, это поддержание своей платежеспособности, а для малых предприятий – это в прямом смысле выживаемость на рынке. Как правило, для решения этой задачи, крупным производителям бывает достаточно применение маркетинговых мероприятий, таких как продвижение продукции, стимулирование продаж,

анализ рынка, формирование ассортиментной и ценовой политики и др. Малые предприятия зачастую решают данную задачу применением экстренных мер по реализации уже произведенной продукции.

Достигнув желаемого уровня платежеспособности, возникает следующая задача - достижение прибыльности деятельности. На этом этапе маркетинговые меры необходимо дополнять мерами экономическими (анализ себестоимости, эффективности использования ресурсов, ценообразования) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, модернизация оборудования, применение современных технологий и др.).

После решения задач оперативного управления, возникают задачи другого уровня - стратегического. Руководство предприятия определяет задачи развития компании на средне- и долгосрочную перспективу. Для этого разрабатываются стратегическая концепция, стратегия развития предприятия и, на основе SWOT-анализа и бизнес-планов, стратегии для каждого подразделения.

Следующая задача, которую необходимо решать руководству предприятия, - это приведение в соответствие (адаптация) организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления предприятием целям, функциям и стратегиям предприятия и его подразделений. Система управления должна способствовать реализации стратегической концепции компании.

Выделяют три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы:

- стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства (стратегия руководящей роли в области издержек производства);
- поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов (стратегия дифференциации);
- фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса или ниши).

Рассмотрим данные стратегии применительно к предприятиям малого бизнеса.

Величина издержек играет ключевую роль при выборе стратегий ценообразования, которые привязаны к решениям об объемах продаж, а продажи связаны с производственными, маркетинговыми и управленческими издержками. Известно, что анализ издержек - сложный многофакторный процесс, что влечет за собой различные подходы к стратегии управления издержками. Традиционный подход ограничивается анализом издержек с позиции их влияния на количественные и качественные показатели производства и включает в себя классификацию видов издержек, сравнение постоянных издержек с переменными, средних издержек с предельными, издержек в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Согласно новым подходам к стратегии управления издержками, их анализ не должен ограничиваться анализом внутрифирменных факторов, необходима оценка процессов, влияю-

щих на издержки за пределами предприятия, т.е. внешних факторов. К наиболее значимым из них относятся поставщики, потребители, конкуренты, посредники, правительственные и законодательные институты.

Для снижения затрат на единицу продукции в настоящее время применяются три способа: экономия за счет масштаба, за счет ассортимента и за счет накопленного опыта.

Многие производители получают весьма ощутимую экономию на издержках, увеличивая свои объемы производства (продаж). Практически в любом виде работ, начиная от закупок и заканчивая производством, продвижением и сбытом, существует тенденция к снижению величины затрат по мере роста объемов производства. Однако для малых предприятий такая стратегия имеет весьма существенные ограничения в силу небольших объемов производства или продаж как из-за ограниченности в ресурсах, так и из-за незначительной доли рынка.

Формирование ассортимента - процесс подбора групп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом покупателей и возможностями предприятия. Оптимально подобранный ассортиментный перечень продукции позволяет предприятию не только планировать свою прибыль и рентабельность на заданном уровне (операционный анализ), но и добиться синергетического эффекта. Один из важных источников синергии - это экономия, возникающая, когда различные товары имеют общий набор затрат. Предприятие, которое тщательно подходит к формированию товарного ассортимента с целью оптимизации общих издержек, способно довести свои дополнительные затраты до более низкого уровня по сравнению с дополнительными затратами конкурентов, имеющих менее эффективные ассортиментные портфели.

Данная стратегия может весьма успешно реализовываться малыми предприятиями, поскольку позволяет им получить конкурентные преимущества не за счет расширения ассортимента, а за счет оптимального его подбора, что приведет к снижению удельных затрат. Такие действия малого предприятия могут весьма удачно сочетаться со снижением внешних издержек. Правильно сформированный ассортиментный портфель позволит получить, во-первых, экономию от концентрации на покупателе. Компания часто может значительно увеличить экономию путем сосредоточения маркетинговых исследований на одном или двух продуктах или рыночных сегментах. Один из очевидных моментов экономии заключается в издержках на продвижение и на рекламную деятельность.

Во-вторых, это экономия от интеграции материально-технического обеспечения (логистики). Малое предприятие сможет воздействовать на экономику посредством улучшения координации своих действий в отношениях с поставщиками и в сфере сбыта. Улучшение взаимодействия с поставщиками может минимизировать стоимость товарно-материальных запасов, более высокая координация в ценообразовании может сделать компанию и ее по-

ставщиков более конкурентоспособными и рентабельными. Экономия может быть достигнута и в процессе реализации продукции.

Дифференциация - это способность обеспечить компанию уникальной и большей стоимостью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Стратегии дифференциации уместны в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком различаются. Малые предприятия, применяя данную стратегию, могут учитывать различные вкусы потребителей и удовлетворять их, производя продукцию, отличающуюся большим разнообразием потребительских свойств. Способы дифференциации продукции данного предприятия от продукции конкурирующих компаний могут быть различными: разные вкусовые качества, сервисное обслуживание, поставка запасных частей, эксклюзивный дизайн и исполнение, престиж и неповторимость, качество производства, полный набор услуг, полный ассортимент продукции и др.

Дифференциация может дать дополнительную прибыль, если премиальная наценка способна покрыть дополнительные затраты, связанные с ее проведением. Дифференциация не приносит желаемых результатов, если признаки, положенные в основу дифференциации продукции, не оценены покупателями столь высоко, чтобы окупить дополнительные издержки фирмы по дифференциации.

Возможности применения стратегии ниш для получения конкурентного преимущества также весьма широки. Малое предприятие может выявить оптимальный для себя сегмент рынка через низкие цены и особое предложение. Оно может контролировать издержки, концентрируя усилия на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специальной группы потребителей, создавая высокую репутацию при обслуживании рынка, который может не удовлетворяться и не покрываться деятельностью конкурентов

Применение данной стратегии может позволить малым предприятиям не только повысить эффективность своей деятельности за счет успешного производства и продаж своей продукции, но и получить конкурентные преимущества в виде определенной доли рынка. Имея ограниченные ресурсы, малое предприятие, вместо концентрации усилий на небольшой доле крупного рынка, сможет концентрировать свои усилия на большой доле одного или нескольких рыночных сегментов. Предприятие сможет обеспечить прочную рыночную позицию в выбранных сегментах за счет удовлетворения запросов потребителей, добиться определенной экономии за счет узкой специализации своей работы.