

Т. Б. Хлевицкая
кандидат экономических наук, доцент
кафедры прикладной экономики
Донецкого национального университета
экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского
А. В. Киндратко, магистр

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОЙ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Современные тенденции экономического развития, протекающие на постсоветском пространстве, позволяют говорить о приоритете создания полноценной конкурентной среды и развития конкурентных отношений на всех уровнях хозяйствования: от межгосударственного до узкоотраслевого и регионального. В таких условиях ключевым структурообразующим элементом системы конкурентных отношений становится конкурентоспособность как полиаспектная синтетическая категория, а основой долгосрочной успешности предприятия на рынке - устойчивость его конкурентной позиции.

Интенсификация процессов интеграции и глобализации, усиление взаимопроникновения экономик существенно обостряют конкурентную борьбу, что усиливает проблемы формирования отечественными предприятиями устойчивой конкурентной позиции на рынке.

Исследованию процессов обеспечения конкурентоспособности предприятий посвящены труды многих зарубежных (Г. Азоев, А. Градов, Б.Карлофф, М.Портер, М.Ермолов и др.) и отечественных (М.Гельвановский, О. Тридид, В.Дикань, Н. Куденко, В.Немцов, Л.Довгань, В.Маркова, М. Книш и др.) ученых. Вместе с тем проблема формирования устойчивой конкурентной позиции торгового предприятия требует адаптации теоретических разработок и накопленного опыта с учетом отраслевой специфики.

Целью данной статьи является обоснование методического инструментария оценки уровня устойчивости конкурентной позиции, который направлен на выделение основных факторов, определяющих такую позицию для конкретного предприятия.

Разработка конкурентной стратегии, которая обеспечивает устойчивое развитие, нацелена на изменение позиции предприятия в отрасли. Нужно различать позицию, которая существует у отрасли (относительно иных отраслей) и возможности, которые существуют у конкретного предприятия в рамках одной отрасли.

Оценка конкурентной позиции предприятия является общеметодологической проблемой, поскольку любая стратегия эффективна только при условии определения стратегической силы (возможностей) и стратегической слабости (опасностей, угроз) предприятия.

Измерителем конкурентной позиции предприятия на рынке И.Ансофф предлагает считать конкурентный статус предприятия, определяя этот показа-

тель как рентабельность капитальных инвестиций, откорректированную на степень оптимальности стратегии предприятия и соответствия потенциала предприятия этой оптимальной стратегии [1]. Думается, что конкурентную позицию предприятия следует рассматривать как показатель, характеризующий одновременно внутреннее и внешнее состояния предприятия.

Оценка уровня конкурентной позиции предприятия должна использоваться для выявления степени влияния факторов (параметров) на уровень конкурентных преимуществ и выбора наиболее значимой стратегической альтернативы устойчивого развития предприятия. Наличие и правильное использование методики определения конкурентной позиции предприятия является важнейшим этапом достижения его устойчивой конкурентоспособности.

Следовательно, конкурентная позиция предприятия – это составляющая логической взаимосвязи основных характеристик конкуренции предприятия – его конкурентоспособности и имеющихся конкурентных преимуществ (рис.1). Оценка конкурентной позиции предприятия является звеном процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

В условиях конкурентной рыночной среды устойчивость конкурентной позиции предприятия определяется не столько его «мощностью» в реализации товаров, сколько его способностью предусмотреть потенциальные изменения во внешней среде и готовностью гибко реагировать на них [2, с. 45]. Для этого особое значение приобретает оценка соответствия стратегического потенциала рыночной позиции предприятия, т. е. формирование стратегического потенциала успеха. При этом потенциал успеха понимается как совокупность ресурсов и возможностей предприятия, с помощью которых обеспечиваются определенные достижения, а рыночный потенциал – как возможности внешней среды в виде спроса, который не удовлетворен предложением, сложившимся на рынке [3, с. 108].

Раскрывая сущность исследуемой категории целесообразно выделить ее характерные черты и факторы, влияющие на нее. Так, к основным факторам относятся: состав и состояние имеющихся ресурсов; степень соответствия ресурсного потенциала стратегическим целям и задачам предприятия; возможности ресурсного потенциала обеспечить устойчивость предприятия под влиянием внешней среды и его внутреннюю гибкость (адаптивность); организационные и управленческие процессы на предприятии, которые направлены на развитие ключевых компетенций, интеграцию всех видов деятельности; конкурентная среда, особенно ключевые компетенции конкурентов и их ресурсы [4, с. 79; 5, с. 118].

В основу построения системы управления конкурентной позицией предприятия розничной торговли должна быть положена научно-обоснованная концепция, в которой учитываются особенности деятельности предприятия, его положения на рынке и состояние внешней среды.

В качестве одного из инструментов оценки конкурентной позиции торгового предприятия предлагается использовать графоаналитический метод, который учитывает как уровень соответствия стратегического потенциала рыночным требованиям, так и уровень конкурентоспособности предприятия.



Рис.1. Взаимосвязь основных характеристик конкурентной позиции торгового предприятия

На первом этапе необходимо провести оценку эффективности использования стратегического потенциала на исследуемом предприятии в сравнении с основными конкурентами. Для этого с использованием метода экспертных оценок производится диагностика таких составляющих стратегического потенциала, как: персонал, общий менеджмент, торговля, маркетинг, финансы и учет, организация торгово-технологического процесса (табл.1).

Таблица 1

Оценка эффективности использования стратегического потенциала
розничными торговыми предприятиями г. Донецка

Сфера деятельности	АОЗТ «Донецкий ЦУМ»	ОАО «ГЦ «Белый ле- бедь»	ТКФ «Маяк-Дон»	ПТК «Шахтер»
Общий менеджмент, %	85,1	74,9	95,6	98
Организация торгово-технологического процесса, %	71,9	78,8	74,7	79,0
Торговля, %	75,8	76,3	70,5	73,8
Маркетинг, %	76,5	73,1	70,1	51,8
Управление персоналом, %	52,7	60,9	52,4	63,6
Финансы и учет, %	37,3	40,3	37,9	41,5

Результаты проведенного анализа показали, что на исследуемых предприятиях наблюдается неоднородное использование составляющих стратегического потенциала. Так, наибольшее внимание уделяется использованию потенциала общего менеджмента, а наименьшее – финансам и учету. Причем такое положение характерно для всех предприятий, выбранных для исследования.

На втором этапе производится интегральная оценка конкурентоспособности предприятия (табл. 2) [6].

Таблица 2

Оценка конкурентоспособности АОЗТ «Донецкий ЦУМ»

Фактор КСП	Параметрическая экспертная оценка				Ранг	Интегральный показатель КСП			
	АОЗТ «Донецкий ЦУМ»	ОАО «ГЦ «Белый лебедь»	ТКФ «Маяк-Дон»	ПТК «Шахтер»		АОЗТ «Донецкий ЦУМ»	ОАО «ГЦ «Белый лебедь»	ТКФ «Маяк-Дон»	ПТК «Шахтер»
Местонахождение	4	5	4	1	0,31	1,24	1,55	1,24	0,31
Товар	3	5	3	2	0,21	0,63	1,05	0,63	0,42
Квалификация персонала	2	3	3	3	0,10	0,2	0,3	0,3	0,3
Доля рынка	1	4	3	2	0,25	0,25	1	0,75	0,5
Уровень торговой надбавки	3	4	2	2	0,13	0,39	0,52	0,26	0,26
Итого					1	2,71	<u>4,42</u>	3,18	1,79
Коэффициент конкурентоспособности	----	----	----	----	-----	0,61	1,00	0,72	0,40

Результатом обобщения оценки стратегического потенциала и конкурентоспособности АОЗТ «Донецкий ЦУМ» является «стратегическая пирамида», основание которой формируется совокупностью векторов – элементов страте-

гического потенциала предприятия, а высота пирамиды определяется значением интегрального показателя его конкурентоспособности (рис.2).

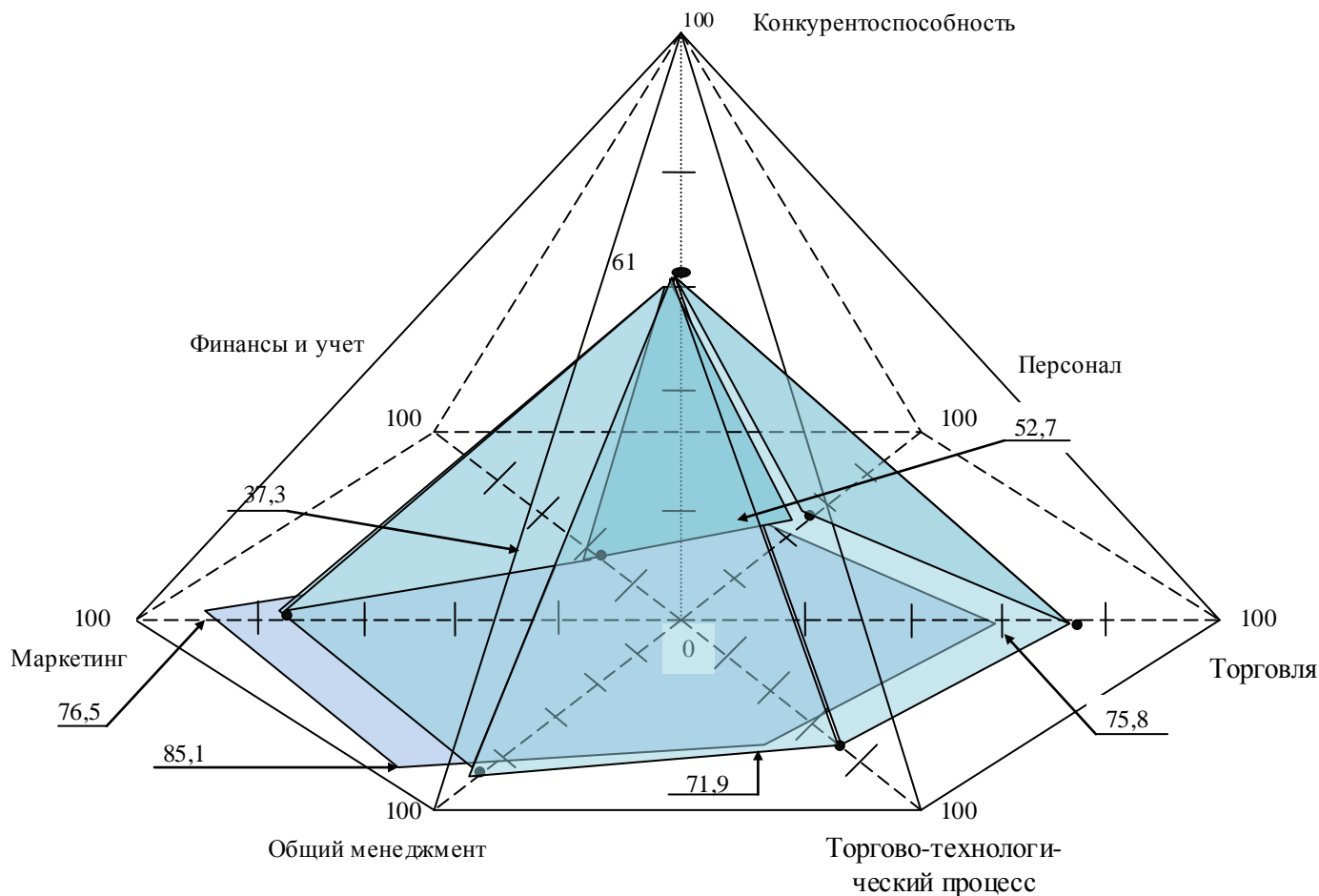


Рис. 2. «Стратегическая пирамида» АОЗТ «Донецкий ЦУМ»

Построение подобных «стратегических пирамид» для основных конкурентов и определение их объема позволяют оценить уровень устойчивости конкурентной позиции исследуемого предприятия (табл. 3).

Таблица 3

Оценка конкурентной позиции АОЗТ «Донецкий ЦУМ»

Показатель	АОЗТ «Донецкий ЦУМ»	ОАО «ТЦ «Бе- лый ле- бедь»	ТКФ «Маяк- Дон»	ВТК «Шахтер»
Конкурентоспособность предприятия, %	61,0	100	72,0	40,0
Объем «стратегической пирамиды» предприятия, ед	700972	1187139,6	830284,2	474497,3
Максимально возможный объем «стратегической пирамиды», ед	2598000	2598000	2598000	2598000
Уровень конкурентной позиции, %	26,98	45,69	31,96	18,26

Как видно из табл. 3, наиболее устойчивая конкурентная позиция на рынке характерна для ОАО «ТЦ «Белый лебедь» (45,69%), то время как исследуе-

мое предприятие - АОЗТ «Донецкий ЦУМ» - занимает лишь третью позицию среди предприятий-конкурентов. Это обусловлено как низким уровнем использования стратегического потенциала, так и недостаточной конкурентоспособностью.

Таким образом, важность оценки конкурентной позиции предприятия определяется рядом обстоятельств, среди которых необходимость определения личной позиции предприятия по отношению к конкурентам; разработка и проведение обоснованных мероприятий по повышению конкурентоспособности и созданию конкурентных преимуществ предприятия; привлечение средств инвесторов к перспективной торговой деятельности; составление программы выхода предприятия на новые рынки сбыта. К механизмам обеспечения устойчивой конкурентной позиции, прежде всего, следует отнести: мониторинг конкурентной среды; диагностику состояния внутренней среды; анализ и прогнозирование возможных противоречий между стратегией и внутренней средой предприятия; коррекцию конкурентной стратегии предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-208 с.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Изд-во «Центр экономики и маркетинга», 1996. – 208 с.
5. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. – 256 с.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора Тищенко О.М. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.