

М. В. Райская

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ключевые слова: конкурентная стратегия, SWOT-анализ, инновационная инфраструктура.

Конкуренция, являясь сущностной характеристикой современной рыночной экономики, предопределяет необходимость выработки предприятиями адекватных конкурентных стратегий. Владение методическим инструментарием стратегического менеджмента поможет обеспечить разработку наиболее эффективной конкурентной стратегии. Рассмотрены основные этапы формирования конкурентной стратегии компании. Представлен пример аналитической стадии разработки конкурентной стратегии предприятия, действующего в сфере инновационной инфраструктуры, с использованием методики SWOT-анализа. Предложены возможные стратегические направления развития исследуемого предприятия.

Keywords: competitive strategy, SWOT-analysis, innovation infrastructure.

Competition, as an essential characteristic of the modern market economy, determines the need for enterprises adequate competitive strategies. Possession of methodological tools of strategic management will help ensure the development of the most effective competitive strategy. The main stages of creating a competitive strategy. The example of the analytical stage of development of competitive strategy of enterprises operating in the field of innovation infrastructure, using the technique of SWOT-analysis. The possible strategic direction of the company under study.

Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность современных рыночных отношений. Она предполагает соперничество между производителями товаров и услуг за рынок сбыта, более выгодные условия производства, получение максимальной прибыли. В качестве основных средств конкурентной борьбы компании используют качество товара и его ассортимент, цену, сервисное обслуживание, условия поставок и платежей, рекламу.

Стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли выражает суть стратегии конкурентной борьбы компании. Сама по себе конкурентная стратегия представляется в виде совокупности запланированных предприятием действий, а также оперативно принимаемых решений в сфере усиления своих ключевых компетенций и использования новых возможностей получения дополнительных конкурентных преимуществ. Правильно сформулированная стратегия позволяет с высокой степенью эффективности распределять ресурсы компании в ответ на изменения внешней и внутренней среды.

Выбор конкурентной стратегии обусловлен, в первую очередь, привлекательностью отрасли с точки зрения обеспечения долгосрочной прибыльности, а, во-вторых, относительной конкурентной позицией компании внутри данной отрасли. При этом следует учитывать, что не только условия отрасли определяют выбор конкурентной стратегии, но и сама конкурентная стратегия является попыткой повлиять на эти условия в пользу компании.

Конкретный характер конкурентной стратегии определяется различными критериями, например: базовой концепцией компании в области достижения конкурентных преимуществ; состояние среды, в которой действует компания; стадией жизненного цикла продукции; степенью риска и пр. Спектр подобных критериев и их характеристик выявляется в процессе стратегического планирова-

ния, содержащем ряд последовательных (а чаще всего – параллельно реализуемых) этапов, одним из первых среди которых является анализ конъюнктуры рынка, позволяющий выявить параметры состояния рынка и рыночных отношений в динамике и на основе этого составить прогноз развития конъюнктуры рынка. Анализ конкурентной среды компании позволяет оценить степень развитости конкуренции на исследуемом рынке. Оценка сильных и слабых сторон компании в сочетании с анализом факторов ее внешней среды определяет содержание следующего этапа процесса разработки конкурентной стратегии компании. Получаемая характеристика сильных и слабых сторон компании является, в свою очередь, результатом анализа внутренней среды, производимой по ряду срезов (профилей) деятельности компании с выявлением соответствующих потенциалов: организационного, финансового, маркетингового, производственного, кадрового, инновационного (см., например, [1; 2]). Внешняя среда также является структурированной по принципу деления на микро- и макроокружение, составляя основу выявления, как существующих, так и потенциальных возможностей и угроз для исследуемой компании. При этом важной составляющей является анализ конкурентных преимуществ компании с целью выбора тех из них, которые могут быть положены в основу разрабатываемой конкурентной стратегии.

Полученный таким образом массив информации позволяет компании разработать набор стратегических альтернатив и после оценки предполагаемой их эффективности произвести окончательный выбор конкурентной стратегии компании.

Аналитический этап формирования конкурентной стратегии компании можно рассмотреть на примере предприятия, действующего в сфере обслуживания инновационной деятельности, – ООО «Центр полимерного инжиниринга» (ЦПИ). Данное

предприятие является подразделением Центра кластерного развития (ЦКР) Республики Татарстан (РТ), деятельность которого направлена на всестороннюю поддержку предприятий, специализирующихся на переработке полимеров. Функционируя внутри кластера переработчиков полимеров РТ, ЦПИ имеет все необходимые предпосылки для развития предприятий данной отрасли, в том числе, расширения производств, создания новых предприятий, объединения компаний, привлечения инвестиций, внедрения новых технологий и т.п. [3].

Специалистами Центра полимерного инжиниринга ведется постоянная работа по мониторингу данной индустрии с целью определения основных потребностей предприятий, дальнейших перспектив и направлений развития. Для этого специалисты ЦПИ активно взаимодействуют с уполномоченными органами исполнительной власти РТ в лице Комитета по развитию малого и среднего предпринимательства, Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан и т.п.

Для анализа конкурентной среды ЦПИ прежде всего необходимо провести анализ конъюнктуры рынка полимеров. Далее уже анализу подвергаются собственно конкурентные особенности исследуемого предприятия.

Как уже отмечалось, ООО «Центр полимерного инжиниринга» представляет собой главное подразделение ЦКР в области переработки полимеров, который, в свою очередь, является уникальной организацией, не имеющей конкурентов в своей сфере деятельности.

Основной задачей ЦКР является поддержка и развитие инновационного малого и среднего бизнеса в сфере переработки полимеров. К настоящему времени использование кластерного подхода уже заняло одно из ключевых мест в стратегиях социально-экономического развития ряда субъектов РФ и муниципальных образований.

Территориальные кластеры представляют собой объединение предприятий, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации товаров и услуг. Развитие территориальных кластеров в России является одним из условий повышения конкурентоспособности отечественной экономики и интенсификации механизмов частно-государственного партнерства. При этом к числу основных проблем, преодолеваемых в рамках развития большинства типов кластеров, следует отнести отсутствие системы эффективных информационных коммуникаций между участниками кластера. Для инновационных кластеров типичным также является следующий ряд проблем: низкая интенсивность научно-исследовательской деятельности по ключевым направлениям развития кластеров, включая образовательную компоненту; низкая эффективность процесса коммерциализации технологий; проблемы с доступом к финансовым ресурсам

для развития новых технологических компаний; низкий уровень доступности специализированных услуг для развития начинающих технологических компаний [4].

Деятельность ЦКР направлена на преодоление данных проблем путем: 1) установления эффективного информационного взаимодействия между участниками кластера и стимулирование укрепления сотрудничества между ними (создание специализированных интернет-ресурсов и электронных списков рассылки); 2) предоставления информационной поддержки в продвижении бренда кластеров; 3) создания механизмов методической, информационно-консультационной и образовательной поддержки развития кластеров посредством реализации специализированных образовательных программ по вопросам разработки и реализации кластерной политики на региональном и муниципальном уровнях, а также организационному развитию кластеров и реализации кластерных инициатив.

Среди главных рисков реализации кластерной политики выделяется риск неэффективности мониторинга реализации кластерной политики по причине отсутствия четко формализованной системы показателей оценки их эффективности. Основными инструментами деятельности ЦКР в решении данной проблемы являются следующие мероприятия:

- разработка четких критериев для оценки эффективности и результативности кластерных проектов и мероприятий;
- использование проектного подхода и ориентация на результат при предоставлении финансирования;
- использование конкурсных и конкурентных механизмов поддержки кластерных проектов;
- использование механизмов частно-государственного партнерства в качестве необходимого условия финансирования кластерных проектов;
- использование условий софинансирования кластерных проектов, реализуемых органами исполнительной власти субъектов РФ со стороны муниципальных образований и бизнеса;
- организация специальных образовательных программ для сотрудников государственных организаций по вопросам кластерной политики;
- эффективное использование лучшего зарубежного опыта;
- гибкость используемых механизмов поддержки кластерных проектов.

На этом фоне основной задачей Центра полимерного инжиниринга, являющегося подразделением ЦКР РТ и созданного с целью развития отрасли переработки полимеров в республике и в Поволжском Федеральном округе, является комплексное ведение вопросов, возникающих в ходе становления и производственной деятельности компаний, работающих в области переработки полимеров. Направлениями деятельности ЦПИ являются: повышение качества управления в хозяйствующих субъек-

тах кластера; развитие механизмов субконтракции; развитие инновационной деятельности и механизмов коммерциализации инновационных проектов; создание механизмов стимулирования развития малого и среднего предпринимательства.

Кроме того, ЦПИ занимается созданием кооперационных проектов с вовлечением в их реализацию не менее 3-8 предприятий и организаций для повышения качества управления на предприятиях, включая содействие в предоставлении консультационных услуг предприятиям-участникам кластера в области менеджмента, а также для стимулирования инноваций, развития кооперации внутри кластера в области НИОКР и развития механизмов коммерциализации технологий.

ЦПИ осуществляет также реализацию проектов по развитию сети центров коллективного пользования научным оборудованием, а также проектов по выполнению опытно-конструкторских и опытно-технологических работ по тематике, предлагаемой бизнес-сообществом.

Услуги Центра полимерного инжиниринга включают: 1) разработку бизнес-планов и технико-экономического обоснования проектов; 2) полное сопровождение проектов «от идеи до бизнеса»; 3) привлечение инвестиций; 4) разработку и обкатку новых технологий переработки полимеров и композиций с последующей выдачей рекомендаций и лабораторных заключений; 5) проведение лабораторных испытаний полимерной продукции и композиционных материалов; 6) продвижение продукции, производимой предприятиями участниками кластера; 7) подбор и поставку оборудования для переработки полимеров; 8) предоставление площадок для научных групп в области переработки полимеров и создания новых композиционных материалов; 9) разработку и оптимизацию рецептур композиционных материалов; 10) проведение практических занятий для студентов и выпускников на современном производственном оборудовании в области переработки полимеров; 11) проведение маркетинговых исследований; 12) предоставление полного пакета документов для формирования заявки по программе «Лизинг-грант», «Фонд Бортника», банкинг.

К продукции, производимой ЦПИ, относятся технические ленты из полипропиленовых мультифламентных высокопрочных нитей, силовые ленты и буксировочные тросы, стяжки для груза, конвейерные ленты, техническая и трехслойная пленки, антикоррозийная полимерная пленка, полиэтиленовая термоусадочная пленка, пакеты и литевые изделия.

Следует отметить, что ЦПИ предоставляет уникальные услуги на рынке полимерной продукции и на сегодняшний день не имеет конкурентов, оказывающих аналогичные услуги, но всегда существует угроза их появления.

Среди сильных сторон деятельности исследуемого предприятия можно отметить: оказание широкого спектра услуг, включая полное сопровождение проекта «от идеи до бизнеса»; наличие торгово-выставочного, учебного, а также независимого

лабораторно-исследовательского центров; наличие широкого ассортимента современного оборудования для переработки полимерной продукции; поддержка со стороны Правительства РТ; высокое качество предоставляемых услуг; наличие инновационных технологий; сплоченный коллектив; высокую скорость выполнения заказов; отсутствие конкурентов, выполняющих весь спектр подобных услуг; гарантийное и послепродажное обслуживание; опытный управленческий персонал.

К слабым сторонам предприятия могут быть отнесены: недостаточная известность компании; слабые каналы дистрибуции; отсутствие постоянных клиентов; отсутствие мощной рекламной кампании с задействованием всех основных каналов продвижения.

Возможности для предприятия, возникающие во внешней среде: увеличение спроса; увеличение доли рынка; укрепление имиджа компании; расширение рекламной кампании; захват смежных сегментов – изучение ситуаций переключения потребителей; сотрудничество с другими компаниями; устойчивые связи с клиентами.

Угрозы для предприятия со стороны внешней среды: усиление позиций конкурентов по отдельным видам услуг; экспансия зарубежных товаров (в основном китайских); прекращение поддержки со стороны руководства республики.

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать вывод, что для предприятия наиболее значимыми и вероятными оказались возможности увеличения спроса и доли рынка, расширение сбытовой деятельности и укрепление имиджа компании на рынке производства и переработки полимерной продукции, а также установление долгосрочных устойчивых связей с клиентами.

После позиционирования угроз было выявлено, что: 1) к критическому состоянию компании могут привести выход в отрасль большого числа конкурентов и усиление экспансии зарубежных товаров, в частности, китайских; 2) к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести изменение политики государственных органов в области переработки полимеров как одного из приоритетных направлений развития нефтехимического комплекса РТ.

На основе вышеприведенных данных можно предложить следующий набор конкурентных стратегий, выбор которых зависит от целей организации.

Стратегии, образующиеся в результате совместного анализа комбинаций «сильные стороны–возможности» предприятия, выглядят следующим образом.

1. Поддержание широкого спектра оказываемых услуг на имеющемся качественном уровне. Это позволит компании в будущем выстроить устойчивые связи с клиентами, а также увеличить спрос на услуги предприятия.

2. Своевременное обновление инновационных технологий, что обеспечит захват смежных

сегментов рынка и исключит возникновение ситуации переключения клиентов на товары-заменители.

3. Использование ситуации отсутствия конкурентов. Это позволит компании занять лидирующее положение на рынке, тем самым укрепив свой имидж, и направить денежные средства на расширение рекламной и сбытовой деятельности.

На основе рассмотрения парных комбинаций «слабые стороны–возможности» могут быть предложены следующие стратегии:

1. Проведение мощной рекламной кампании. Это позволит преодолеть неизвестность компании и создать положительный имидж, что будет способствовать приобретению постоянных клиентов, установлению с ними устойчивых связей и усилению каналов дистрибуции.

2. Усиление сбытовой деятельности. Это обеспечит рост спроса на услуги предприятия, что будет способствовать увеличению доли рынка, а также позволит захватить смежные сегменты рынка.

Стратегии для комбинаций «сильные стороны–угрозы» предприятия:

1. Поддержание высокого уровня качества оказываемых услуг и постоянное обновление ассортимента оборудования для переработки полимерной продукции, что позволит компании преодолеть угрозу усиления позиций конкурентов.

2. Использование опыта управленческого персонала и высококвалифицированных кадров. Это обеспечит компании лидирующее положение на рынке, что позволит преодолеть угрозу прекращения поддержки со стороны руководства региона.

Стратегия для парных комбинаций «слабые стороны–угрозы» состоит в повышении степени известности компании путем расширения PR-деятельности, что может вызвать ослабление позиций потенциальных конкурентов и будет способст-

вовать занятию ведущего положения исследуемого предприятия на рынке.

Наиболее значимыми для компании являются стратегия увеличения известности путем расширения PR-деятельности и стратегия использования ситуации отсутствия конкурентов, которые позволят ослабить позиции возможных будущих конкурентов, занять лидирующее положение на рынке и стабилизировать положение компании в случае прекращения поддержки со стороны Правительства РТ.

Представленный анализ деятельности предприятия с использованием методики SWOT-анализа является одним из начальных этапов процесса разработки конкурентной стратегии, требующим последующей последовательной аналитической проработки конкретных финансово-экономических и пр. показателей и факторов деятельности. Однако уже на данном этапе предприятие получило представление о состоянии конкурентной среды, своих ключевых компетенциях и направлениях и возможностях ведения конкурентной борьбы.

Литература

1. Егорова, М.В. Методика оценки инновационного потенциала производственных систем / М.В. Егорова // Вестник Казанского технологического университета. – 2009. – № 2. – С. 198–204.
2. Сафин, Э.Р. Об оценке использования ресурсного потенциала научно-инновационной инфраструктуры / Э.Р. Сафин, А.И. Шинкевич // Вестник Казанского технологического университета. – 2011. – № 8. – С. 253–262.
3. Официальный сайт компании ООО «Центр полимерного инжиниринга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ckrrt.com/>, свободный.
4. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации: письмо МЭР РФ от 26.12.2008г. №20615-АК/Д19 // Закон. – 2008. – 22 с.