

УДК 330

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ПРИМЕРЕ ЭКОСЕРВИС****Беличев Алексей Игоревич****Пастушенко Максим Махимович****Царихин Дмитрий Алексеевич**

бакалавриат

Научный руководитель: Лебединская Юлия Сергеевна,

к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»,

город Владивосток

***Аннотация.** В статье был произведен обзор конкурентоспособности предприятия на примере ЭкоСервис. Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия представляет собой план мероприятий по получению более высокой прибыли в сравнении с конкурентами. Эффективная конкурентная политика позволяет повысить престижность предприятия для потребителей, снизить расходы на привлечение и удержание клиентов, получать более высокую норму рентабельности от продаж.*

The article reviewed the competitiveness of an enterprise using the example of EcosService. The strategy for increasing the competitiveness of an enterprise is a plan of measures to obtain higher profits in comparison with competitors. An effective competitive policy allows you to increase the prestige of the enterprise for consumers, reduce the cost of attracting and retaining customers, and receive a higher rate of return on sales.

***Ключевые слова:** стратегия фирмы, конкурентность, конкурентоспособность, формирование стратегии, анализ*

Keywords: *company strategy, competitiveness, competitiveness, strategy formation, analysis*

Конкуренция — это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства, при единых правилах для всех её участников.

Конкурентоспособность компании — это интегральная характеристика, представляющая собой ступень организации и выполнения достаточных функций всеми членами команды, характеризующееся уровнем реального или потенциального удовлетворения им четкой потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой весьма трудоемкую работу, так как:

– во-первых, в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов;

– во-вторых, в настоящее время отсутствуют интернациональные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов;

– в-третьих, например, в России техническая, экономическая, кадровая, общественная стратегия не ориентирована на обеспечение конкурентоспособности всевозможных объектов.

В экономике говорят о деловой конкуренции хозяйствующих субъектов, каждый из которых своими действиями ограничивает возможность конкурента односторонне воздействовать на условия обращения товаров на рынке, то есть о степени зависимости рыночных условий от поведения отдельных участников рынка [1].

В современных условиях строгой конкуренции проблема увеличения конкурентоспособности предприятия заслуживает особенно важное значение. Если вовремя не сделать исследование по конкурентам и разработать стратегию, то можно упустить важные нюансы деятельности, которые в конечном счете

приведут к убыткам и потере клиентов.

Разработка стратегии увеличения конкурентоспособности является не особенностью отдельных ведущих предприятий, а объективной потребностью всех хозяйствующих субъектов, стремящихся к поступательному развитию и сохранению устойчивого положения.

Одной из основных причин потребности в разработке и реализации успешной конкурентной стратегии является признание увеличивающегося влияния внешних и внутренних факторов на результативность ведения предпринимательской деятельности [2].

Проблемой данного исследования является потребность быстрого реагирования и адаптации к модифицирующимся рыночным условиям, что требует от руководства предприятия овладения современными методами и инструментами обеспечения и повышения конкурентоспособности предприятия, а также развития его конкурентных преимуществ.

Нередко управляющий не обладает всеми нужными компетенциями или не обращает внимания на надобность их применения в своей сфере. Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия представляет собой план мероприятий по получению более высокой прибыли в сравнении с конкурентами.

Эффективная конкурентная политика позволяет повысить престижность предприятия для потребителей, снизить расходы на привлечение и удержание клиентов, получать более высокую норму рентабельности от продаж.

Механизм управления конкурентоспособностью предприятия включает в себя анализ факторов конкурентоспособности, обнаружение конкурентных преимуществ предприятия, определение уровня его конкурентоспособности и непрерывный мониторинг ее состояния.

Акцентируя внимание на одном или нескольких конкурентноспособных преимуществах, предприятие разрабатывает свой путь увеличения конкурентоспособности [3].

Проведем оценку конкурентоспособности на примере предприятия Эко-Сервис. В таблице 1 приведены факторы, которые оказывают на выбор

конкурентной стратегии ЭкоСервис.

Стратегия доминирования в издержках предъявляет определенные требования к ресурсам предприятия. Поэтому для разработки мероприятий по реализации конкурентной стратегии и повышению конкурентоспособности предприятия необходимо их учесть.

Таблица 1 - Факторы, определяющие конкурентную стратегию предприятия ЭкоСервис

Фактор	Описание воздействия
Жизненный цикл рынка Стадия роста	В надежде привлечь большее число потребителей организации снижают цены и расширяют ассортимент услуг и дополнительных услуг, повышается качество предоставляемых услуг.
Доля рынка предприятия	11% на узком сегменте рынка Находки.
Сегмент покупателей	Средний и выше среднего уровень доходов, а также организации.

В таблице 2 представлены общие требования к ресурсам предприятия ЭкоСервис и пути их обеспечения.

Таблица 2 - Общие требования стратегии низких издержек к ресурсам ЭкоСервис и пути их обеспечения

Требования	Пути обеспечения
Жесткий контроль за уровнем издержек	Снижение закупочных цен (скидки поставщиков) путем реформирования договорных отношений с поставщиками.
Четкая организационная структура и ответственность	Улучшение организационной структуры. Разработка должностных инструкций. Обучение персонала.
Стимулирование на основе четких количественных показателей	Установление системы нормирования труда. Разработка системы стимулирования и мотивации персонала.

Решения для повышения конкурентоспособности фирмы представлены в таблице 3.

Таким образом, определены основные мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, которые потребуют единовременных затрат на их осуществление:

– внедрение КСУ для формирования корпоративной системы управления проектами;

– обучение персонала.

Таблица 3 - Решения для повышения конкурентоспособности фирмы

Ключевое пространство	Управленческие решения
Положение на рынке	Повышение комплексного коэффициента конкурентоспособности. Повышение доли на рынке.
Производительность	Создание на предприятии системы плановых показателей и текущего контроля. Разработка должностных инструкций. Привлечение работников на неполный рабочий день. Выявление и сокращение потерь рабочего времени.
Ресурсы	Обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Постоянное отслеживание спроса, потребителей и конкурентов предприятия.
Доходность	Обеспечение прибыльной работы предприятия.
Управленческие аспекты	Повышение качества и эффективности руководства. Ориентированных на рыночные условия работы предприятия. Использование накопленного опыта. Разработка и внедрение системы анализа, планирования и контроля деятельности предприятия.
Персонал	Совершенствование системы мотивации, стимулирования и премирования работников. Создание жесткой системы депремирования. Создание корпоративной культуры. Повышение квалификации и профессионализма работников. Создание системы обучения персонала. Установление системы нормативов производительности труда.
Социальная ответственность	Обеспечение хорошего качества услуг при их низкой цене относительно цен конкурентов. Расширение дополнительных услуг. Сохранение социальных гарантий для работников.

Суть проекта формирования корпоративной системы управления проектами заключается в привлечении сторонней компании, осуществляющей свою деятельность по внедрению корпоративной системы управления в компаниях, а также предоставляющей необходимое программное обеспечение для проектного управления. В качестве подрядчика нанимается консалтинговая компания Адванта [4].

Компания Адванта уже 12 лет эффективно решает задачи средних и крупных предприятий, холдингов по организации управления портфелем проектов, отдельными проектами и задачами. Выбор данной компании обусловлен тем, что помимо внедрения собственной автоматизированной системы управления проектами компания Адванта оказывает следующие услуги:

1) проведение стратегической сессии для руководства компании с целью определения стратегии и целей компании;

2) проведение аудита КСУП – оценка текущего уровня методологии, оценка компетенций руководителей проектов, процессов, проходящих в рамках проектной деятельности и определения разрыва между желаемым и действительным уровнем проектного управления;

3) построение КСУП, включая разработку методологии, обновление процессов, обучение персонала, и внедрение АСУП;

4) сопровождение опытной эксплуатации.

Таким образом, в проекте по формированию и внедрению корпоративной системы управления реализуется силами внешнего консультанта, предоставляющего программное обеспечение и услуги по внедрению. В таблице 4 приведен перечень расходов, которые возникают при формировании и эксплуатации корпоративной системы управления проектами для проекта.

Таблица 4 – Расходы на внедрение КСУП

Вид расходов	Категория	
	Инвестиционные затраты (единовременные)	Текущие (повторяющиеся)
Программное обеспечение	Стоимость приобретения АСУП и системное ПО	Стоимость обновлений и техническая поддержка.
Оборудование	Стоимость оргтехники, офисного оборудования.	
Персонал	Стоимость обучения персонала.	Увеличение зарплаты сотрудникам в связи с ростом их квалификации (и, соответственно, повышением ценности для организации).
Организационные расходы	Стоимость изменений в организационной структуре, вызванных использованием АСУП.	

Помимо приобретения информационной системы и оплаты услуг по внедрению КСУП необходимо создать офис управления проектами.

К текущим затратам проекта необходимо отнести стоимость обязательной технической поддержки автоматизированной системы управления, поскольку для корректной работы системы важно производить обновления и диагностировать возможные проблемы функционирования.

Текущие затраты проекта представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Текущие затраты проекта

Вид расходов	Категория	
	Инвестиционные затраты (единовременные)	Текущие (повторяющиеся)
Программное обеспечение	Стоимость приобретения АСУП и системное ПО.	Стоимость обновлений и техническая поддержка.
Оборудование	Стоимость оргтехники, офисного оборудования.	
Персонал	Стоимость обучения персонала.	Увеличение зарплаты сотрудникам в связи с ростом их квалификации (и, соответственно, повышением ценности для организации).
Организационные расходы	Стоимость изменений в организационной структуре, вызванных использованием АСУП.	Внедрение плана по реализации проекта

Согласно коммерческому предложению, срок выполнения работ по разработке и формированию корпоративной системы управления проектами с настройкой информационной системы составляет 2 месяца.

Для того, чтобы оценить эффективность реализации проекта формирования корпоративной системы управления проектами, необходимо спрогнозировать прибыль, которую получит компания от внедрения новой системы.

Поскольку проект по формированию и внедрению корпоративной системы управления реализуется силами внешнего консультанта, необходимо рассчитать риски, которые могут возникнуть в процессе внедрения консультанта.

Также важную роль занимает стоимость обучения персонала, это именно тот фактор которые многие руководители проектов упускают из виду. Даже если набирается опытный персонал всё равно необходимо произвести обучающий процесс, который подходит именно нам.

Риски проекта представлены в таблице 6.

Компания-заказчик должна знать, что большинство консультационных проектов относятся к проектам с высоким риском. Консультанты должны указать в уставе проекта риски, известные заранее. Риски, возникающие в процессе выполнения работ, отражаются как в специально выпускаемом меморандуме об объявлении риска, так и в отчетах о статусе проекта. Изменения первоначальных

условий проекта достаточно распространены, поэтому их своевременное согласование может существенно облегчить отношения между участниками. Общий процент рисков для проекта составляет примерно 3%.

Таблица 6 – Риски проекта

Риски	Интервал оценки, %	Значение оценки для предприятия	Пояснение к оценке
Ошибка целеполагания	0 - 5	0,5	Ошибочная постановка цели при внедрении консультанта.
Ненадёжность компетенций	0 - 3	0,2	Консультант должен быть опытным.
Отсутствие конкретики выполнения поставленных задач	0 - 4	0,5	Он не должен решать побочные задачи, не связанные с проектом.
Плохой контроль документооборота	0 - 5	0,7	Необходимо контролировать план выполнения работы, заранее прописанный с консультантом.
Отсутствие оперативной работы с консультантом	0 - 6	1	Консультант должен оставаться только на время и не задерживаться на долгий срок.
Итого		3	

При реализации проекта сокращение затрат компании представляет собой прибыль от внедрения новой системы. По статистике, приведенной компанией Адванта, использование информационной системы и формирование КСУП обеспечивает сокращение затрат за неисполнение ограничений по проектам на 20% в год, особенно относительно нарушения сроков исполнения проекта. В связи с этим, можно спрогнозировать доход, полученный за счет уменьшения убытков, связанных с нарушением сроков исполнения проектов. Для составления прогнозируемого дохода от уменьшения убытков компании за счет внедрения КСУП произведем расчеты.

Определены основные мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ЭКоСервис, которые потребуют единовременных затрат на их осуществление:

- внедрение КСУ для формирования корпоративной системы управления

проектами;

– обучение персонала.

Список литературы

1. Нигай Е. А., Лебединская Ю. С., Кошечкина Е. С., Бараусова Е. А. Модификация модели взаимодействия с клиентом на основе омниканального подхода и ее влияние на финансовые результаты деятельности организации / Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 70–79.

2. Оганян Д. А., Лебединская Ю. С. Стратегическое развитие производственных предприятий в условиях цифровизации экономики: вызовы «индустрии 4.0» и ответные меры предприятий / Сборник материалов V Международной научно-практической конференции Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности. Москва, 2021. С. 321–326.

3. Rajat G., Priyanka Ch., Manmeet B.N., Sahiba Sh., Heena A., Anjum P., Lebedinskaya Yu. S. A systematic review of green supply chain management practices in firms / Materials Today: Proceedings. 2022. Т. 69. № Part 2. С. 535–542.

4. Rajat G., Ruchika Ya., Gs Kh., Ashima S., Priyanka Ch., Saurav D., Lebedinskaya Yu.S. A systematic literature review of supply chain management practices and performance / Materials Today: Proceedings. 2022. Т. 69. № Part 2. С. 624–632.