

Чернавских Екатерина Николаевна, старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Аннотация: В данной статье представлена существующая стратегия развития предприятия ООО «ИЗ – Комплексные поставки»; проведен анализ внешней, внутренней среды организации и SWOT-анализ, который позволил определить и систематизировать направления по использованию возможностей и сильных сторон для преодоления угроз и слабых сторон: улучшение качества продукции и обслуживания клиентов, совершенствование ассортимента, развитие параллельного импорта, привлечение новых клиентов, улучшение показателей финансовой устойчивости.

Ключевые слова: стратегическое развитие, конкуренция, рынок промышленных инструментов, SWOT-анализ, потребители, эффективность.

Abstract: This article presents the existing development strategy of the company "IZ – Integrated Supplies"; the analysis of the external, internal environment of the organization and SWOT analysis, which allowed us to identify and systematize directions for using opportunities and strengths to overcome threats and weaknesses: improving product quality and customer service, improving the assortment, the development of parallel imports., attracting new customers, improving financial stability indicators.

Keywords: strategic development, competition, industrial tools market, SWOT analysis, consumers, efficiency.

Формирование эффективной стратегии развития предприятия является

актуальной проблемой для экономических субъектов макро- и микроуровня.

Исследование проблем стратегического менеджмента нашел отражение в научных трудах Арбениной Т.И., Махиновой Н.В., Балыбердина В.А., Малышевой В. Г. Никулиной О.В., Погребцовой Е.А., Черепановой Т.Г. и др. [1; 3; 4; 5; 6; 8; 9].

Целью исследования является анализ существующего положения компании ООО «ИЗ – Комплексные поставки» на конкурентном рынке и обоснование необходимости совершенствования стратегии дифференциации.

ООО «ИЗ – Комплексные поставки» – предприятие, которое производит и поставляет как стандартные инструменты по ГОСТ, так и специальные, сложнорежущие инструменты собственных разработок или по чертежам заказчиков. Анализ потребителей позволил изучить потребительские предпочтения имеющихся и потенциальных клиентов, их требования и отношение к продукции компании. Это позволяет скорректировать маркетинговую стратегию предприятия: улучшить ценообразование, адаптировать под запросы потребителей продукты и услуги, оптимизировать каналы продвижения и рекламную политику. Для анализа потребителей был использован метод сегментации рынка.

Промышленный инструмент является товаром производственного назначения, поэтому для сегментации были выбраны такие признаки, как отрасль, частота покупки, местонахождение и доход компании. Анализ показал, что можно выделить следующие факторы относительно поведения потребителей на рынке промышленного инструмента: потребители в первую очередь обращают внимание при выборе поставщика на цену и качество; чем чаще закупает организация промышленный инструмент - тем важнее для неё фактор «местоположения поставщика»; квалификация сотрудников является наиболее важным фактором для организаций со средним и низким доходом, так как собственных высококвалифицированных технологов у данных организаций нет.

Для анализа конкурентов были определены границы рынка: товарные – металлообрабатывающий инструмент, географические – местоположение

организации в Уральском Федеральном округе. Ближайшими конкурентами компании «ИЗ – комплексные поставки» являются ООО «Свердловский Инструмент», ООО «Техтрейд» и ЗАО «Хоффманн Профессиональный Инструмент». Сравнительный анализ рассматриваемого предприятия с его основными конкурентами проведен по следующим параметрам: товар, ценовая политика, сбыт, продвижение, имидж и персонал. В ходе анализа использован метод балльных оценок и сравнение по десятибалльной шкале конкурентных позиций ООО «ИЗ – комплексные поставки» с основными конкурентами.

Анализ показал, что *по критерию «товар»* компания занимает средние позиции, так как может предложить потребителям как импортный, так и отечественный инструмент. На сегодняшний день это является важным аспектом, так как предприятия с государственной собственностью в рамках политики импортозамещения отдают предпочтение отечественному инструменту, а с частной собственностью – импортному.

В ценовой политике рассматриваемая организация занимает лидирующую позицию, так как может предложить инструмент по доступным ценам в разных категориях. *По критерию «сбыт»* ООО «ИЗ – Комплексные поставки» уступает конкурентам, которые имеют свои представительства не только в г. Екатеринбург, что объясняется относительно коротким сроком деятельности организации на данном рынке. Таким образом, можно сказать, что ориентация в основном на внутренний рынок - слабая сторона организации. Также стоит выделить в качестве слабой стороны в данном критерии низкую активность поиска новых клиентов.

По критерию «продвижение» компания также не занимает лидирующие позиции, так как в основном работает с постоянными клиентами. Сильными сторонами в данном критерии является наличие удобного собственного сайта и предложение выгодных акций.

Если говорить *о критерии «имидж»*, то ООО «ИЗ – комплексные поставки» за относительно короткий срок своей деятельности создала образ ответственного и надежного поставщика, сумев обойти по данному критерию

некоторых конкурентов. Главную роль в этом сыграло наличие высококвалифицированных сотрудников и опытных руководителей.

По критерию «персонал» рассматриваемая организация уступает более сильным конкурентам в том, что возможность осуществления комплексной поставки сложного высокоточного инструмента под ключ для конкретных производств находится на начальной стадии реализации: компания на данный момент расширяет штат сотрудников и осуществляет поиск кандидатов на вакансии технолога и технолога-программиста.

Анализ конкурентных сил по модели М. Портера показал следующее.

Тип конкуренции. Рынку промышленного инструмента свойственна монополистическая конкуренция – существует много разнообразных прямых конкурентов.

Угроза потенциальной конкуренции отрасли. В рассматриваемой отрасли барьеры входа высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, поэтому влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. С нуля войти в отрасль на сегодняшний день практически невозможно, так как слишком велики риски в нынешней неблагоприятной экономической обстановке.

Опасность товаров-заменителей несущественная. Она заключается в существующем потенциальном спросе на новые, более перспективные типы продукции. В качестве защиты от них может выступать сегментация рынка, «нишевые» предложения, гибкая ценовая политика.

Влияние потребителей. Для данного рынка характерно наличие большого количества потребителей из различных отраслей, приобретающих инструмент различной сложности и в различных объемах. Давление со стороны потребителей может быть оказано снижением спроса, повышением требований по качеству продукции. Однако это практически невозможно, так как промышленный инструмент является неотъемлемой составляющей производственных процессов многих отраслей.

Влияние поставщиков. На рынке функционирует много разных по размеру

и ассортименту поставщиков. Давление с их стороны существенно сказывается в нынешних реалиях в виде сбоя логистических цепочек при поставках из других стран. Однако угроза по данному фактору частично может быть нейтрализована посредством параллельного импорта.

Обобщая итоги проведенного анализа конкурентов на данном рынке, стоит отметить достойный уровень конкурентоспособности ООО «ИЗ – Комплексные поставки».

Анализ макросреды ООО «ИЗ – Комплексные поставки» показал, что в настоящее время на рынке промышленного инструмента сложились не очень благоприятные условия для его развития. Политическая обстановка нарушила сотрудничество со многими иностранными контрагентами, общая социально-экономическая ситуация в стране влияет на снижение спроса на продукцию компании.

Анализ факторов внешней среды с помощью SWOT-анализа представлен в таблице 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ ООО «ИЗ – комплексные поставки»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. существующий потенциальный спрос на новые, более перспективные типы продукции 2. возможность принимать участие в специализированных выставках 3. технологические инновации в отрасли 4. рост спроса на продукцию со стороны предприятий оборонной промышленности 5. рост спроса на импортозамещающие инструменты и оснастку 6. параллельный импорт 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. повышение требований потребителей по качеству продукции 2. большое количество конкурентов 3. противодействие со стороны конкурентов: снижение цен, совершенствование продукции 4. сбой логистических цепочек при поставках из других стран вследствие политической нестабильности 5. высокий темп инфляции 6. дефицит квалифицированных кадров на рынке труда
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. поставка как отечественного, так и импортного инструмента 2. предложение инструмента по доступным ценам в разных категориях 3. высококвалифицированные сотрудники, опытные руководители 4. удобный собственный сайт 	<p>Проведение маркетингового исследования, изучение рынка поставщиков и потребителей квалифицированными кадрами поможет усилить позиции на внутреннем рынке.</p> <p>Активное участие в выставках, появление технологических инноваций в отрасли позволяют совершенствовать ассортимент, предлагать более качественные</p>	<p>Улучшение качества продукции, ее ассортимента, при сохранении ценовой политики позволит занять выгодные позиции в конкурентной борьбе, соответствовать требованиям различных потребителей.</p> <p>Уход с рынка иностранных производителей инструмента открывает возможность занять освободившуюся нишу.</p>

5. предложение выгодных акций	товары. Параллельный импорт позволяет закупать импортное оборудование и инструмент, аналогов которому в России еще не производится.	Предприятие может, используя накопленный опыт, разработать программу для подготовки молодых специалистов внутри предприятия, с целью воспроизводства трудовых ресурсов, увеличения эффективности труда.
Слабые стороны: 1. низкая активность поиска новых клиентов 2. ориентация в основном на внутренний рынок 3. дебиторская задолженность существенно превышает кредиторскую 4. некоторые показатели финансовой устойчивости не соответствуют нормативным значениям	Повышение мотивации сотрудников, увеличение штата способствует увеличению клиентской базы, в том числе освоению внешнего рынка. Принятие мер по сокращению дебиторской задолженности и улучшению контроля за платежной дисциплиной должников способствует повышению показателей ликвидности.	Разработка мер по привлечению новых клиентов и расширение рынка сбыта приведет к увеличению товарооборота организации. Пересмотр работы с поставщиками с целью получения более выгодных условий закупок позволит улучшить показатели финансовой устойчивости, а также занять выигрышные позиции в конкурентной борьбе, предлагая более интересные условия сотрудничества клиентам.

Рассмотрев возможности ООО «ИЗ – Комплексные поставки», его слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, можно выделить следующие стратегические цели компании: обеспечение высокой конкурентоспособности организации на рынке промышленного инструмента; увеличение объемов продаж; эффективное сотрудничество с российскими предприятиями в рамках программы импортозамещения; развитие компании в целом.

Исходя из поставленных целей, а также результатов стратегического анализа, предприятию в своей деятельности целесообразнее всего придерживаться стратегии дифференциации (дифференцировать предложение товаров с целью удовлетворить потребности различных сегментов). Данной стратегии присущи определенные риски: при обращении к разным сегментам компания расплывает свои усилия и увеличивает расходы. Но в данном случае риски минимальны, поскольку вид деятельности ООО «ИЗ – Комплексные поставки» не предусматривает сильные отличия в работе с различными сегментами.

Успешное развитие организации согласно данной стратегии требует решения следующих выявленных в ходе исследования проблем: низкая активность поиска новых клиентов; ряд показателей финансовой устойчивости не соответствуют нормативным значениям.

Для решения выделенных проблем, нами были предложены мероприятия по совершенствованию стратегии развития ООО «ИЗ – Комплексные поставки», которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «ИЗ – комплексные поставки»

Задача	Мероприятия	Затраты	Результаты
Увеличение объемов продаж за счет повышения эффективности взаимодействия с клиентами	Внедрение CRM-системы для автоматизации и стандартизации управления отношений с клиентами.	Оплата за настройку и подключение CRM-системы поставщику программного продукта; Затраты на обучение персонала	-Повышение эффективности и качества работы сотрудников; -увеличение количества новых клиентов; - рост объема продаж
Обеспечение стабильного развития компании путем улучшения показателей финансовой устойчивости	Регламентировать управление дебиторской задолженностью; назначить ответственного сотрудника, контролирующего дебиторскую задолженность организации	- Затраты на увеличение зарплаты сотрудника, получившего дополнительные обязанности	-Снижение дебиторской задолженности; -Улучшение финансовых показателей предприятия;

Предложенные мероприятия позволят стандартизировать и автоматизировать работу с клиентами, повысить качество обслуживания клиентов и обеспечить конкурентоспособность организации, что благоприятно скажется на финансово-экономических результатах деятельности ООО «ИЗ – Комплексные поставки». Экономическая эффективность данных предложений будет выражена в росте объема выручки и чистой прибыли.

Таким образом, основой развития ООО «ИЗ – Комплексные поставки» является построение непрерывно развивающегося, многопрофильного предприятия, сохраняющего финансовую стабильность и высокие конкурентные позиции на рынке промышленного инструмента.

Библиографический список:

1. Арбенина Т. И., Махинова Н.В. Разработка инструментария контроля реализации стратегии развития на уровне подразделения организации // Российский экономический интернет-журнал. – 2020. – № 4.
2. Галиуллина А.Ш. Применение стратегии концентрированного роста

// Стратегии бизнеса. - 2020. - Т. 8. - № 1 (69).

3. Балыбердин В.А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента: монография / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. - 3-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. - 240 с.

4. Малышева В. Г. Стратегический риск-менеджмент как эффективный способ управления организацией // Научно-практические исследования. – 2021. – № 1-8(36).

5. Никулина О. В. Стратегическое управление как элемент системы менеджмента организации // Управление предприятиями и организациями: проблемы и решения: AUS PUBLISHERS, 2021.

6. Погребцова Е.А. Стратегическое планирование как главный фактор стабильного развития предприятия / Научный результат. Экономические исследования- 2022 г., 10 с.

7. Фадеева Е.А. Стратегический менеджмент/ Е.А. Фадеева. - Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2018. - 76 с.

8. Черепанова Т. Г., Махинова Н.В. Ценностно-сетевая модель стратегии развития малого предприятия // Human Progress. – 2022. – Т. 8, № 4.

9. Черепанова, Т. Г. Разработка проекта реструктуризации бизнес-модели фирмы / Т. Г. Черепанова // Экономические исследования и разработки. – 2020. – № 9.