

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Беляйкина А.Ф., Бареева И.А.

Пензенский государственный университет, Россия, г. Пенза, irkysya@mail.ru

Актуальность и цели исследования. Рыбохозяйственный сектор Российской Федерации является многофункциональным комплексом экономики. Основной целью «Стратегии развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года» является формирование конкурентной среды и обеспечение конкурентоспособности рыбных товаров и услуг. Проблемы достижения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов не могут быть оптимально решены без учета особенностей развития конкретной отрасли народного хозяйства. Особенности развития конкуренции в рыбном хозяйстве обусловлены государственным регулированием использования, охраны и воспроизводства водных биологических ресурсов; общей экономической ситуацией в стране; географическим расположением региона; состоянием запасов сырьевых ресурсов; концентрацией потребителей рыбной продукции и другими факторами. В рыночных условиях особое значение приобретает усиление конкурентной позиции организации на рынке. Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все организации в современных условиях рыночной экономики сталкиваются с конкуренцией, поэтому, чтобы выжить и развиваться, необходимо анализировать сложившуюся позицию на рынке, принимать решения о выборе подходящей стратегии.

Материалы и методы. Реализация целей была достигнута за счет обработки официальной статистической информации. В работе были использованы следующие методы экономического исследования: анализ, синтез, модель стратегических типов, графический метод.

Результаты. В статье проведен анализ конкурентной позиции организаций рыбохозяйственного сектора ООО «Аквапром» и ООО «Алвин» с помощью «матрицы потребителя» и «матрицы производителя». Для построения «матрицы потребителя» были рассмотрены факторы ценовой и качественной конкурентоспособности, после чего, определен сегмент пространства, в котором находятся организации. Для построения «матрицы производителя» был проанализированы ключевые компетенции и те показатели, которые влияют на издержки.

Выводы. Проведя исходное позиционирование организаций на рынке, совместив «матрицу потребителя» и «матрицу производителя», мы смогли оценить экономическое

положение организаций и разработать направления действий по улучшению существующего положения.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентная позиция, матрица потребителя, матрица производителя.

FEATURES OF MANAGEMENT OF A COMPETITIVE POSITION OF THE ORGANIZATION

Belyakina A.F., Bareeva I. A.

Penza state university, Russia, Penza, irkysha@mail.ru

Background. Fisheries of the Russian Federation is a multi-sector economy complex. The main purpose of "Development Strategy of the Russian Federation of the Fisheries Industry for the period up to 2020" is the formation of a competitive environment and to ensure the competitiveness of fish products and services. Problems achieving competitiveness of business entities can not be optimally solved without taking into account the features of particular sectors of the economy. Features of the development of competition in the fishing industry due to government regulation of the use, protection and reproduction of aquatic biological resources; the general economic situation in the country; the geographical location of the region; the state of stocks of raw materials; concentration of consumers of fish products, and other factors. The market environment is particularly important strengthen the competitive position of the organization in the market. The relevance of the topic is that all organizations in today's market economy, faced with competition, so in order to survive and develop, it is necessary to analyze the current position in the market, make decisions about the choice of a suitable strategy.

Materials and methods. Realization of the targets was reached due to processing of official statistical information. In work the following methods of economic research were used: analysis, synthesis, model of strategic types, graphic method.

Results. In article the analysis of a competitive position of «Akvaprom» and «Alvin» by means of «the consumer's matrix» and «matrixes of the producer» is carried out. For creation of «the consumer's matrix» factors of price and qualitative competitiveness then, the segment of space in which there are organizations is defined have been considered. For creation of «a matrix of the producer» I was key competences and those indicators which influence expenses are analysed.

Conclusions. Having carried out initial positioning of the organizations in the market, having combined «the consumer's matrix» and «a matrix of the producer», we could estimate an economic situation of the organizations and develop the directions of actions for improvement of the current situation.

Keywords: competitiveness, competitive position, consumer's matrix, matrix of the producer.

Введение

Эффективность деятельности любой предпринимательской организации отражается в ее конкурентоспособности на рынке. Положительная динамика конкурентоспособности дает возможность привлекать долгосрочные финансовые ресурсы, что является особенно актуальным для большинства российских организаций [1].

Проблема обеспечения конкурентоспособности не может быть решена без оценки конкурентной позиции организации на рынке. Только по ее итогам могут быть сделаны выводы об уровне конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и разработаны мероприятия по его повышению.

При анализе публикаций в области конкурентоспособности организации [2,3,4] становится понятно, что каждый автор в зависимости от целей и задач исследования, изучаемых объектов, требований субъектов рыночных отношений дает свое определение конкурентной позиции. Так, в результате изучения литературы по данной тематике М.Ю. Дикановым было обнаружено более 30 определений «конкурентной позиции», некоторые из них приведены в таблице 1 [5].

Табл. 1. Определения категории «конкурентная позиция»

Автор	Определение
Азоев Г.Л.	Степень доминирования на рынке
Портер М.	Набор отличительных характеристик организации от конкурентов
Ансофф И.	Позиционирование организации на различных рынках и сегментах рынка с учетом ценовой и неценовой конкуренции. Разделяет будущие возможности и эффективные стратегии области бизнеса и исторически сложившуюся стратегию организации
Карлофф И.	Положение, которое то или иное организация занимает в своей отрасли в соответствии с результатами своей деятельности и своими преимуществами и недостатками по сравнению с другими
Мирецкий А.П.	Положение, которое организация занимает на рынке сбыта своих товаров и услуг в соответствии с результатами своей деятельности и со своими преимуществами и недостатками по сравнению с другими организациями, предлагающими товары и услуги на том же рынке
Смирнова О.О.	Отражение сравнительного положения объекта управления на ограниченном товарном рынке относительно отечественных и иностранных

	производителей характеризует эффективность внутренних и внешних управленческих действий
Щелчкова Е.С.	Положение, занимаемое рассматриваемым организациям на рынке относительно своих конкурентов

Анализируя представленные в таблице определения, можно заметить, что отдельные авторы рассматривают понятие «конкурентная позиция» как некий набор отличительных характеристик, очевидно, что под этим термином подразумевается набор конкурентных преимуществ. Другие же утверждают, что конкурентная позиция обязательно разделяет эффективные стратегии в области бизнеса [5].

Интересно, что ни одно определение не учитывает временную компоненту в определении конкурентной позиции. Отметим, что данное понятие может менять свое положение в различные промежутки времени. Например, на конкретную дату организация может иметь сильную конкурентную позицию и под воздействием возможных негативных внутренних и внешних факторов потерять ее.

Таким образом, становится очевидным, что дефиниция «конкурентная позиция» – понятие сложносоставное.

1. Оценка конкурентного положения организаций на рынке

Российский рынок замороженной рыбы и морепродуктов на данный момент развивается по достаточно интересному вектору.

В связи с продовольственным эмбарго, введенным 7 августа 2014 года, приостановлен импорт рыбы из стран Евросоюза, в том числе Норвегии и Исландии – лидеров импорта этого ценного продукта.

Запрет на ввоз продуктов из США, Австралии, Канады, Евросоюза и Норвегии стал причиной отсутствия на прилавках норвежской сельди, лососёвых рыб, морепродуктов, их место стала занимать рыба местного улова. По информации web-издания «Биофайл», рыбная промышленность в России ориентировано на океанический вылов рыбы. Добывающие объемы существенно превышают показатели прибрежного лова, также вылов во внутренних водоемах. Именно такое распределение стало причиной географических очагов локации отраслевых хозяйствований — они в большинстве своем расположены в 4-х приморских экономических районах: Дальневосточный (35% вылова); Прибалтийский, включая Калининградскую область (23% вылова); Северо-Западный (19%); Южный (более 8%).

В целом рынок замороженной рыбы и морепродуктов находится в начальной стадии развития и планомерного роста. Он является привлекательным и обладает существенным потенциалом.

На наш взгляд представляется интересным выделить основных игроков данного рынка в Пензенской области, определить зоны конкуренции и занимаемое ими положение в отрасли. В Пензенской области ведущими игроками рынка замороженной рыбы и морепродуктов являются компании ООО «Аквапром» и ООО «Алвин».

С целью оценки конкурентной позиции организаций на рынке нами был проведен экспертный опрос.

Выбор состава группы экспертов происходил с учетом ряда профессиональных характеристик. Среди них наиболее важными, с точки зрения специалистов по проведению экспертного опроса, являются: руководящая должность, занимаемая на протяжении длительного временного периода; уровень и специальность образования; значительный опыт работы на руководящей должности; высокая трудовая активность, компетентность и личное желание участвовать в проведении исследования.

С целью исследования конкурентной позиции организаций используем модель стратегических типов. Мы предлагаем рассмотреть классификацию стратегических типов, принадлежащую профессору И.Б. Гуркову [6]. Стратегический тип фирмы представляет собой совмещение «матрицы потребителя» и «матрицы производителя».

«Матрица потребителя» представляет собой кривую «качество-цена». Построение происходило в три этапа:

1. Определение границ рынка: рассматривались женщины, 25-55 лет, с доходом средний и выше среднего, имеющие высшее или средне-специальное образование, среднестатистические офисные работники или руководители среднего звена.

2. Определение качественных характеристик по 4 основным показателям, позволяющее прийти к следующему заключению:

- степень престижности – известность продукции, основанная на высокой оценке и уважении в обществе;
- свежесть предлагаемого продукта;
- упаковка – использующиеся для обеспечения сохранности продуктов к перемещению и хранению;
- условия хранения – совокупность внешних воздействий окружающей среды, связанных с режимом хранения и размещением товаров в хранилище.

3. Оценка цены по следующим показателям:

- уровень цен – средневзвешенное значение цен на товары и услуги, рассчитанное путем сопоставления цен текущего периода с ценами базового периода;
- наличие системы скидок;

- эластичность спроса по цене – показывает, на сколько процентов изменится величина спроса при изменении цены на 1 %;
- перекрестная эластичность с товарами – заменителями – характеризует относительное изменение объема спроса на один товар при изменении цены другого.

«Матрица производителя» позиционирует организацию в отрасли по двум переменным: удельные издержки и ключевые компетенции.

Удельные издержки включают в себя:

- условно-постоянные издержки – затраты, величина которых остается относительно неизменной при относительно незначительных колебаниях показателей объемов производства, продаж или деловой активности организации;
- переменные издержки – это та часть издержек, которая меняется в зависимости от уровня выпуска продукции;
- стоимость продукции;
- эффективность организации бизнес-процессов – представляет собой логическое следствие реализации основных функций управления бизнесом в хозяйственной сфере.

В качестве ключевых компетенций нами были рассмотрены:

- имидж – представление об организации, которое она создает, чтобы составить нужное впечатление о себе у партнеров, потребителей и конкурентов;
- продвижение продукции – мероприятия, направленные на повышение эффективности продаж через коммуникативное воздействие потребителей;
- широта ассортимента – определенное количество различных продуктовых линий, которое предлагается рынку, количество видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп;
- персонал – уровень образования, компетентность, обслуживание потребителей и послепродажный сервис.

Экспертным путем была определена важность каждого из указанных параметров (весомость показателя $\sum m_i = 1$) [7].

Данные анализа позволяют сделать вывод, что, по мнению экспертов, показатели, имеющие наибольшее значение:

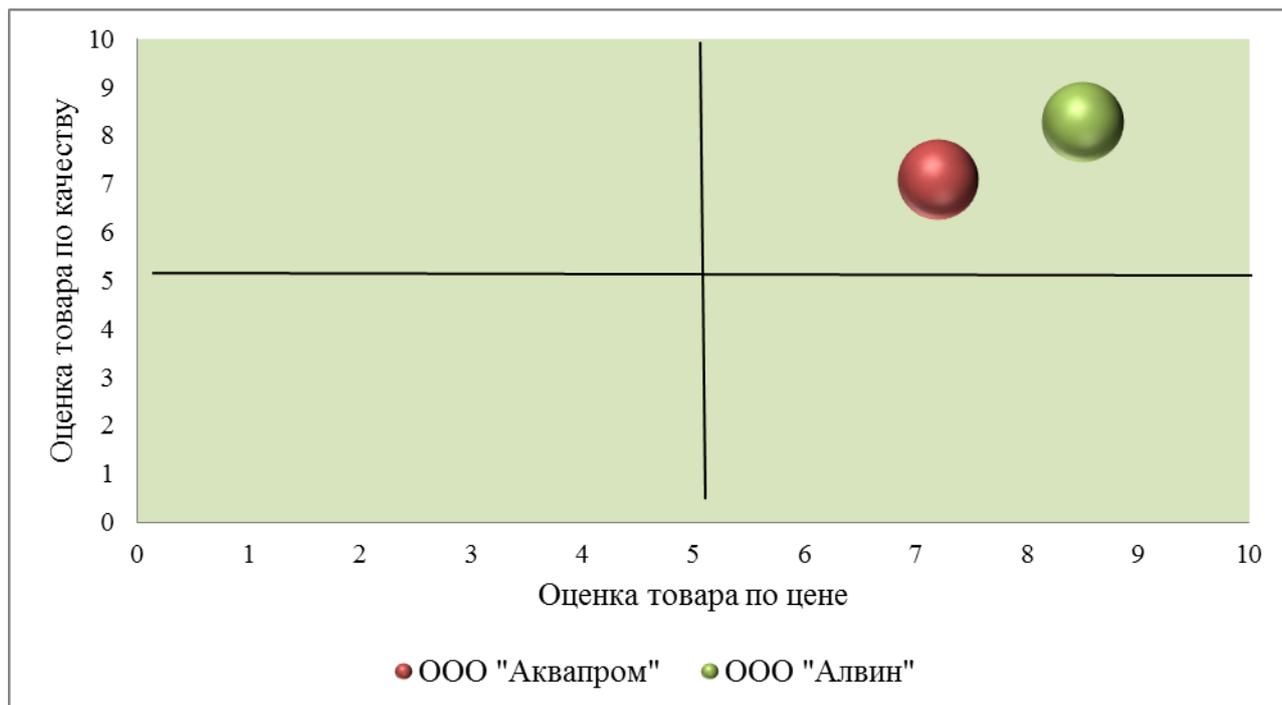
- а) для оценки товара по цене являются: уровень цен, наличие системы скидок
- б) для оценки товара по качеству являются: престижность, свежесть
- в) для оценки удельных издержек организации являются: стоимость, наличие экономии от масштаба; условно-постоянные издержки
- г) для оценки конкурентоспособности организации являются: имидж, продвижение продукции

Также эксперты оценили фактическое состояние цены и качества товара, уровень удельных издержек и конкурентоспособности каждой организации по десятибалльной шкале.

В таблице 2 и 3 приведены результаты важности и экспертной оценки фактического состояния показателей цены и качества товара, уровень удельных издержек и конкурентоспособности каждой организации.

Табл. 2. «Матрица потребителя»

Оценка товара по цене						Оценка товара по качеству					
Показатель оценки цены	весомость показателя	Оценка, балл		∑ цена		Показатель оценки качества	весомость показателя	Оценка, балл		∑ качество	
		ООО «Аквапром»	ООО «Алвин»	ООО «Аквапром»	ООО «Алвин»			ООО «Аквапром»	ООО «Алвин»	ООО «Аквапром»	ООО «Алвин»
Уровень цен	0,4	10	9	4	3,6	Престижность	0,3	6	9	1,8	2,7
Наличие системы скидок	0,3	4	10	1,2	3	Свежесть	0,3	9	10	2,7	3
Эластичность спроса по цене	0,2	7	6	1,4	1,2	Упаковка	0,2	10	8	1,2	1,6
Перекрестная эластичность с товарами - заменителями	0,1	6	7	0,6	0,7	Условия хранения	0,2	7	5	1,4	1
Всего:	1,0	27	32	7,2	8,5	Всего:	1,0	32	32	7,1	8,3



	ООО «Аквапром»	ООО «Алвин»
Оценка товара по цене	7,2	8,5
Оценка товара по качеству	7,1	8,3

Рис. 1. «Матрица потребителя»

Табл. 3. «Матрица производителя»

Оценка организации по издержкам						Оценка организации по конкурентоспособности					
Показатель оценки удельных издержек	весомость показателя $\Sigma m_i = 1$	Оценка, балл		Σ удельные издержки		Показатель оценки факторов конкурентоспособности	весомость показателя $\Sigma m_i = 1$	Оценка, балл		Σ конкурентоспособность	
		ООО «Аквапром»	ООО «Алвин»	ООО «Аквапром»	ООО «Алвин»			ООО «Аквапром»	ООО «Алвин»	ООО «Аквапром»	ООО «Алвин»
Условно-постоянные издержки	0,3	8	10	2,4	3	Имидж	0,3	10	9	3	2,7
Переменные издержки	0,2	9	7	1,8	1,4	Продвижение продукции	0,3	7	8	2,1	2,4
Стоимость. Наличие экономии от масштаба	0,4	7	8	2,8	3,2	Широта ассортимента	0,2	5	10	1	2
Эффективность организации бизнес-процессов	0,1	10	6	1	0,6	Персонал	0,2	4	7	0,8	1,4

Bcero:	1,0	34	31	8	8,2	Bcero:	1,0	26	34	6,9	8,5
--------	-----	----	----	---	-----	--------	-----	----	----	-----	-----

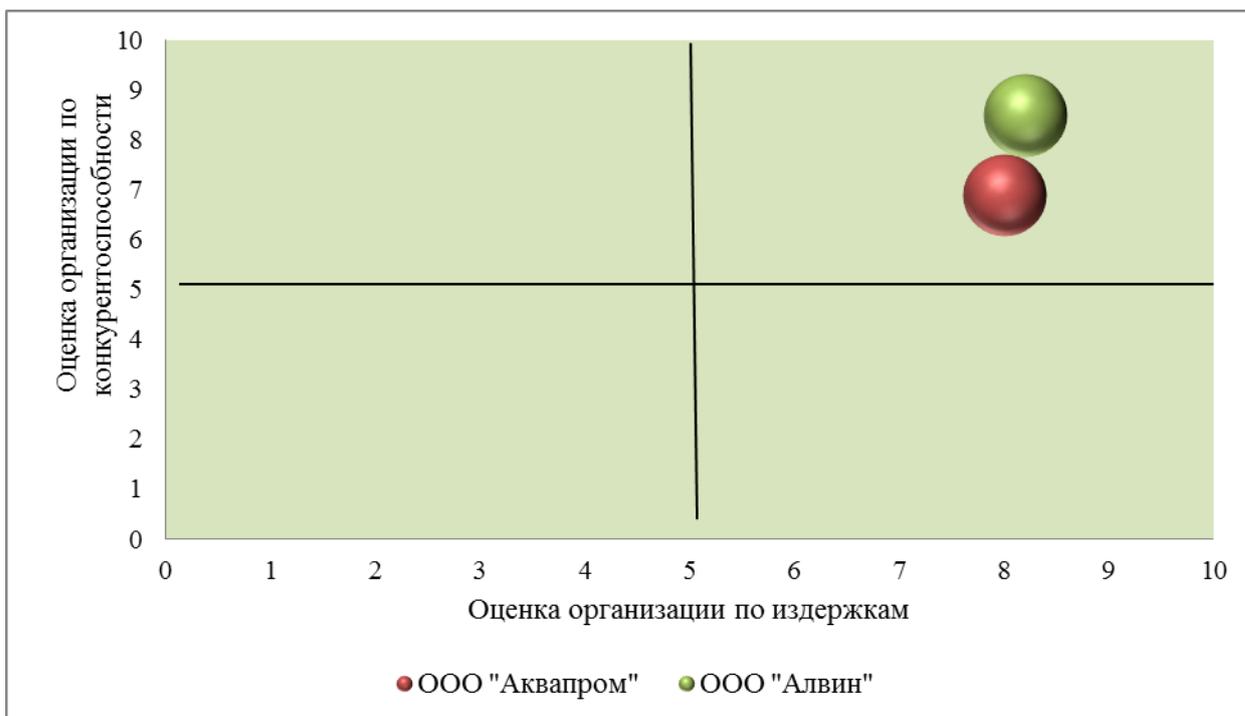


Рис. 2. «Матрица производителя»

При сравнении результатов анализа ООО «Аквапром» и ООО «Алвин», в категории «оценка товара по цене», нужно отметить, что ООО Аквапром занимает приоритетную позицию по «уровню цен на продукцию» и отстает в показателе «наличие системы скидок». Самое низкое значение у анализируемых организаций, видим, у такого показателя как «перекрестная эластичность с товарами-заменителями». В категории «оценка товара по качеству» почти по всем показателям лидирует ООО «Алвин» (престижность, свежесть, упаковка). ООО Аквапром отличился по показателю «условия хранения».

Анализируя представленные результаты таблицы 3 в категории «оценка организации по издержкам» можно заметить, что ООО «Аквапром» получил максимальный балл за «эффективность организации бизнес-процессов» и минимальный за «стоимость, наличие экономии от масштаба». В ООО «Алвин» высокое значение приобретает показатель «условно-постоянные издержки», однако руководству организации необходимо обратить внимание на «эффективность организации бизнес-процессов».

В категории «оценка организации по конкурентоспособности» анализируемые организации оценены экспертами почти одинаковыми баллами за «имидж» и «продвижение продукции». ООО «Алвин лидирует по таким показателям, как «широта ассортимента» и «персонал».

Заключение

Результаты исследования показали, что недостаточный уровень развития показателей негативно влияет на стратегическое положение исследуемых организаций. Это подтверждает необходимость проведения ряда преобразований в организации, разработки и реализации стратегии конкурентных преимуществ.

Разработка стратегий в данной организации чаще всего основана на тенденциях прошлых лет. Ожидаемые перспективы роста не учитывают вероятные «сюрпризы» и случайности. Под влиянием внешней среды могут возникнуть как новые возможности, так и новые угрозы. В этих условиях нужно быстро принять грамотное решение по снижению негативного влияния довлеющих факторов либо использованию благоприятных возможностей, открывающихся в условиях нестабильности. При этом действовать нужно несуетливо, увязывая решения друг с другом, обосновывая их с позиций принятой ранее стратегии [8].

Опираясь на результаты анализа, совместив «матрицу потребителя» и «матрицу производителя», приходим к выводу, что для анализируемых организаций характерен стратегический тип 2 (Defender differentiation) «Защитник качества»: высокая цена, высокое качество, высокие издержки. В таком случае, для успешного дальнейшего развития организациям можно порекомендовать следующие действия:

1. Защита сегмента.
2. Кластеризация потребителей.
3. Продажа массовому производителю.

Из полученной информации можно сделать вывод о том, что организациям очень выгодно работать при имеющихся затратах и довольно высокой цене. Выручаемую прибыль необходимо направить на расширение производства, увеличение выпуска и, соответственно, объема продаж. Иными словами, компании следовало бы переходить к стратегии фирмы-диверсифицированного анализатора.

Список литературы

1. Васин, С.М. О необходимости рассмотрения управления школой как социально-экономической системой / Васин С.М., Бареева И.А. // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2012. – № 14-1. – С. 32–36.
2. Бондаренко, В.В. Стратегические подходы к управлению конкурентоспособностью филиалов территориальных образовательных систем высшего образования в регионе / Бондаренко В.В., Танина М.А., Юдина В.А. // Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы (ИРЕС-2015): сборник научных трудов / под ред. П.А. Неверова. – Прага: Vedecko vydavateiske centrum «Sociosfera-CZ», 2015. – С. 40–43.
3. Васин, С. М. Проблемы стратегического планирования развития территорий / С. М. Васин // Управленческие науки. – 2013. – № 2 (7). – С. 84–89.
4. Танина, М. А. Разработка системы повышения конкурентоспособности образовательных услуг общеобразовательных учреждений на основе применения независимой системы их оценки / М. А. Танина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2013. – № 9 (21). – С. 66–75.
5. Диканов, М.Ю. Конкурентная позиция организаций розничной торговли / М.Ю. Диканов // Вестник ДГТУ. – 2011. – Т. 11. – № 4(55) – С. 525–529.
6. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И.Б. Гурков – 2-е изд., пер. раб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
7. Васин, С.М. К вопросу о совершенствовании системы управления общеобразовательным учреждением / Васин С.М., Бареева И.А. // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 251–255.
8. Васин, С.М. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием / С.М. Васин // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2012. – № 4 (22). – С. 229–233.