

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Кубасова О.А., аспирант Государственной академии повышения квалификации и переподготовки кадров для строительства и жилищно-коммунального комплекса

Рыжов И.В., профессор кафедры менеджмента и маркетинга Государственной академии повышения квалификации и переподготовки кадров для строительства и жилищно-коммунального комплекса

В статье авторами разработан алгоритм формирования стратегии повышения международной конкурентоспособности промышленного предприятия, направленный на преодоление ограничений, специфических для данного вида стратегий

Ключевые слова: ограничения, этапы, стратегия международная конкурентоспособность, промышленное предприятие

MAIN STAGES OF FORMATION OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS INCREASE STRATEGY FOR THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Kubasova O., the post-graduate student, *State Academy of Training and retraining for the construction, housing and communal services*
Ryzhov I., Professor, Management and Marketing chair, *State Academy training and retraining for the construction, housing and communal services*

In article authors developed algorithm of formation of international competitiveness increase strategy for the industrial enterprise, directed on overcoming of the restrictions specific to this type of strategy.

Keywords: restrictions, stages, strategy international competitiveness, industrial enterprise

Для формирования определенной стратегии повышения международной конкурентоспособности предприятия, прежде всего, необходимо обратить внимание на следующие **ограничения**:

Во-первых, стратегия ПМК применима, прежде всего, для промышленных предприятий, функционирующих на коммерческой основе, одной из главных целей которых является получение прибыли.

Во-вторых, в рамках стратегии ПМК следует рассматривать потребительские товары, товары производственного назначения. При этом в ходе анализа не рассматриваются варианты франчайзинга, лицензионной торговли, экспортной кооперации и другие виды международного сотрудничества.

В-третьих, разработка стратегии ПМК осуществляется с учетом того обстоятельства, что предприятие выходит на международный рынок самостоятельно и занимается продвижением собственной продукции, то есть в данном случае не рассматриваются варианты франчайзинга, лицензионной торговли, экспортной кооперации и другие виды международного сотрудничества.

В-четвертых, периодическое проведение анализа производственно-сбытовой деятельности является наиболее применимой для тех предприятий, которые осуществляют международную экспансию на основе «каскадного» принципа, последовательно осваивая различные зарубежные рынки.

В-пятых, процедура формирования стратегии завоевания или присутствия на внешнем рынке, основанная на результатах анализа производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности, должна учитывать характеристики самого промышленного предприятия.

В-шестых, для выработки наиболее качественных рекомендаций по итогам проведения анализа производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности должна быть доступна информация об объемах ресурсов, которые предприятие готово выделить для реализации стратегии ПМК и осуществления экспансии внешнего рынка.

Таким образом, лишь после введения данных ограничений можно приступить к построению стратегии повышения международной конкурентоспособности промышленного предприятия.

Как свидетельствует проведенное исследование, предприятия, деятельность которых является объектом настоящего анализа, целесообразно разделить на два типа в зависимости от их положения относительно зарубежного рынка:

1) промышленные предприятия, целью которых является успешная экспансия на внешний рынок сбыта и его последовательное завоевание;

2) промышленные предприятия, осуществившие успешный выход на внешний рынок сбыта и уже реализующие свою деятельность на нем, целью которых является рост доли реализации продукции, а также удержание и развитие конкурентных преимуществ на данном рынке.

Проведение анализа деятельности **промышленных предприятий первого типа** является основой для разработки их стратегии по

экспансии определенного международного рынка. При подготовке решений о выходе на рынки других стран важнейшими областями исследования является изучение потенциальных потребителей продукции предприятия, конкурентного окружения, а также других внешних факторов, которые могут оказать существенное воздействие на процесс осуществления внешнеэкономической деятельности на данном рынке. На основе информации о таких составляющих и должны строиться прогнозные оценки жизнеспособности продукции предприятия на конкретном международном рынке.

Уже **после принятия решения о выходе на рынок конкретной страны** не менее важной областью его исследования является концепция продвижения продукции, которую промышленное предприятие собирается представить на выбранном рынке сбыта. Довольно часто компания-производитель, используя успешно действующую концепцию продвижения продукции в своей стране, пытается применить ее на других внешних рынках. Однако в силу национальных особенностей различных стран такой перенос может стать невозможным в силу социально-культурных особенностей, религиозных аспектов, других причин. На данном этапе предприятию необходимо решить, можно ли стандартизировать концепцию продвижения собственной продукции на все международные рынки, или осуществить в ней определенные изменения, или при выходе на внешний рынок создать совершенно новую концепцию продвижения продукции, если имеющаяся концепция абсолютно не подходит для экспансии предполагаемого внешнего рынка. Очевидно, что руководство международной промышленной компании предпочло бы использовать стандартизированную концепцию продвижения продукции как наиболее экономичную. Но, несмотря на преимущества стандартизации, многие национальные компании-производители при выходе на внешний рынок считают необходимым модифицировать свою концепцию продвижения продукции, или даже создавать совершенно новую концепцию, принимая во внимание особенности зарубежных рынков. Анализ производственно-сбытовой деятельности в данной ситуации будет способствовать принятию более правильного решения и выбору необходимых действий по обеспечению международной конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях новой рыночной среды.

Весьма актуальным считается проведение анализа производственно-сбытовой деятельности и для **уже освоившего внешний рынок промышленного предприятия**. Здесь также следует уделять внимание анализу постоянно меняющихся условий функционирования предприятия со стороны макросреды, таких как, принятие новых законов, совершенствование технических средств производства, усиление экологической защиты и др. Особенно важным моментом является правильное распределение имеющихся ресурсов, поскольку любое промышленное предприятие, даже самое мощное, всегда имеет ограниченные ресурсы и возможности.

В зависимости от указанных двух типов промышленных предприятий следует выделить: 1) **стратегию завоевания внешнего рынка** и 2) **стратегию развития освоенного внешнего рынка**. Стратегия завоевания внешнего рынка оказывает непосредственное влияние на долговременное присутствие предприятия на рынке и наличие определенной доли рынка с точки зрения реализации продукции компании-производителя, что обуславливает выбор и формирование предприятием последующей стратегии развития освоенного внешнего рынка. По свидетельству зарубежных специалистов из-за отсутствия должного внимания к формированию указанной стратегии в 80% случаев новый продукт терпит поражение на внешнем рынке. Эффективность реализации стратегии завоевания и долговременного присутствия продукции предприятия на внешнем рынке определяется уровнем рыночного успеха, то есть достижением продуктом стадии рыночной зрелости или расширением границы продуктового рынка. Наиболее общепринятыми используемыми критериями эффективности в данном контексте являются прибыль и доля рынка.

В рамках **третьего научного результата** определены и конкретизированы этапы формирования стратегии повышения международной конкурентоспособности промышленного предприятия. В исследовании отмечено, что процесс формирования стратегии ПМК предприятия, целесообразно разделить на четыре этапа, каждый из которых является отдельным функциональным элементом, включенным в единую стратегию.

Первый этап формирования стратегии – **этап определения условий, целей и контрольных показателей**. Он заключается в предварительном определении руководством предприятия целей, условий достижения определенных результатов за некоторый период времени, а также в установлении контрольных показателей конкурентоспособности. Например, планируя выход на внешний рынок, предприятие может ставить следующие **цели**: 1) завоевание конкурентных позиций в тех странах, которые представляют собой важные рынки в силу своих размеров и потенциала развития; 2) использование низких цен производства и сборки на данном рынке; 3) возможность создания принципиально новых товаров; 4) обретение научно-технологического и управленческого опыта, позволяющего проникать на новые зарубежные рынки; 5) получение экономии средств за счет увеличения масштабов деятельности на рынках разных стран и др.

Однако выход промышленного предприятия на международный рынок требует соблюдения и **ряда условий**: 1) наличие соответствующих финансовых и других ресурсов; 2) необходимость разработки или модернизации концепции продукта; 3) обеспечение качества продукции на уровне рыночных лидеров; 4) установление цен, удовлетворяющих потенциальных потребителей; 5) организация предпродажного, послепродажного обслуживания, а также обслуживания во время продажи, позволяющего закрепить клиентуру; 6) учет общественного мнения и др.

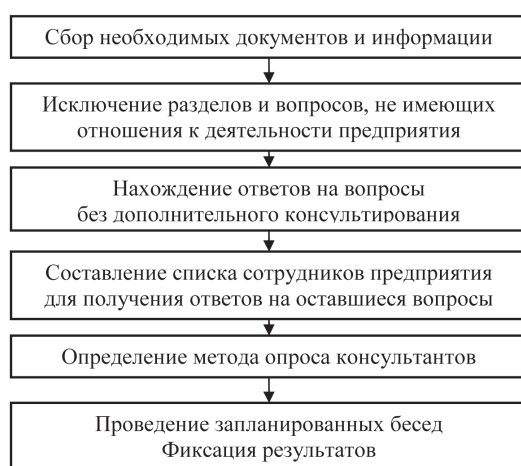


Рисунок 2. Последовательность действий при формировании стратегии

Таблица 1. Источники информации для анализа деятельности предприятия

Вторичная информация		Первичная информация
Внутренние данные	Внешние данные	
<ul style="list-style-type: none"> • организационная структура; • стратегический план; • проспекты, каталоги и брошюры предприятия; • образцы пресс-релизов; • реклама в средствах массовой информации, включая web-сайт и материалы адресной почтовой рассылки; • отчеты о деятельности торгового персонала, агентов и дистрибьюторов; • отчеты по исследованиям о возможности внедрения новых продуктов; • программы обучения торгового персонала; • обзоры жалоб и рекомендаций потребителей; • детали всех маркетинговых исследований за последние 2 года и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • данные периодической печати (газеты, специализированные журналы и каталоги); • сводные отчеты международных организаций (ООН, МВФ, ВТО, ЮНКТАД и др.); • международные справочники (товарно-фирменные, общепромышленные, отраслевые); • официальная статистика; • законы, указы, постановления государственных органов; • выступления государственных и общественных деятелей; • результаты научных исследований; • обзоры международных выставок, конференций и презентаций; • коммерческие базы данных; • специальные исследования рынков (объемы продаж на международных рынках и др.); • проспекты, каталоги конкурентов; • ресурсы Интернет. 	<ul style="list-style-type: none"> • беседы с руководителями, сотрудниками отделов и т.д.; • опросы специалистов и консультантов; • анкетирование; • экспертные оценки и мнения; • наблюдения за работой менеджеров.

Количественными показателями международной конкурентоспособности предприятия являются: рыночная доля, объем продаж продукции в денежном и натуральном выражении, прибыль предприятия, число постоянных клиентов и другие.

Второй этап – этап диагностики внешней и внутренней среды предприятия. На этом этапе следует выявить причины различий между плановыми и реальными показателями. Алгоритм действий анализа внешней и внутренней среды предприятия включает нескольких пунктов (рис.2). Прежде всего, рекомендуется осуществить сбор всех необходимых для анализа деятельности предприятия документов.

При проведении такого анализа используется информация, полученная на основе первичных и вторичных данных. Источниками вторичной информации служат внутренние и внешние данные (Таблица 1). *Внутренние данные* можно почерпнуть из корпоративных, финансовых, маркетинговых и прочих документов и отчетов промышленного предприятия. Система сбора *внешней информации* осуществляется посредством рассмотрения, анализа и оценки документов и материалов общего доступа. *Первичная информация* формируется уже непосредственно в ходе анализа производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия. *Вторичную информацию* следует собирать до начала анализа, что способствует более удобной форме работы со списками вопросов и экономии времени на нахождение ответов.

Далее необходимо подготовить списки контрольных вопросов для ключевых сотрудников предприятия, то есть исключить разделы, которые не имеют отношения к специфике его деятельности. Необходимо также помимо разделов сократить и сами списки вопросов, удалив те из них, которые не имеют отношения к деятельности предприятия.

Система вопросов должна быть гибкой и при необходимости поддаваться модификации с учетом статуса промышленного предприятия по отношению к внешнему рынку. Например, для компании-производителя, собирающейся осуществить выход на рынок определенной страны, один из вопросов сбытовой политики должен звучать следующим образом: «*Каково планируемое среднее число визитов торговых представителей в день?*». Если же проводится анализ деятельности предприятия, которое уже осуществило выход на рынок и некоторое время присутствует на нем, то тот же самый вопрос формулируется в таком виде: «*Каково фактическое среднее число визитов торговых представителей в день?*». Такая постановка исходного вопроса автоматически влечет за собой следующий ряд вопросов: «*Является ли данное количество визитов оптимальным?*», «*Может ли показатель частоты визитов быть уменьшен без риска для объема и качества заказов?*» и др.

После приведения разделов и списков контрольных вопросов в соответствие с деятельностью данного предприятия руководству требуется пересмотреть все оставшиеся вопросы и по возможности ответить на те из них, которые находятся в рамках его компетенции, и которые предполагают нахождение точных ответов. На основании этих ответов можно формулировать определенные рекомендации по дальнейшим действиям. После этого остаются открытыми лишь те вопросы, на которые невозможно ответить без предварительной консультации. В конечном итоге следует сформировать список сотрудников предприятия для проведения бесед, порядок встреч и время консультирования.

Следующим пунктом этапа анализа внешней и внутренней среды предприятия является определение метода проводимого опроса. В зависимости от целей и задач анализа отдельных блоков производственно-хозяйственной деятельности, сложности анализируемой проблемы, времени, отведенного на опрос, а также от подбора участвующих в нем специалистов, выбирается метод опроса: 1) *индивидуальный* или *групповой* (коллективный); 2) *очный* (спонтанный или с предварительным предоставлением списка вопросов для ознакомления) или *заочный* (путем пересылки анкет, письменный запрос и письменные ответы).

Важную роль на данном этапе играет качество получаемой информации, критериями оценки которой являются ее актуальность, своевременность, достоверность и полнота. Поэтому следует подбирать конкретный метод опроса, позволяющий максимально использовать знания опрашиваемых в своей области. В случае опроса глубоко осведомленных в конкретной теме специалистов, как правило, занимающих высокий пост на предприятии, следует предпочесть индивидуальное интервью. Напротив, представления специалистов отделов не требуют столь длительного раскрытия, поэтому они могут быть вписаны в формат группового опроса. Проведение группо-

вых опросов в несколько туров существенно повышает качество информации, поскольку позволяет получить наиболее полные и объемные мнения участников. Не самым лучшим вариантом является заочная форма опроса с письменными ответами на переданные вопросы. В такой ситуации задержка во времени может оказаться очень существенной, особенно если ответы дают материал для постановки дальнейших вопросов или требуют уточнения. Однако данный вариант незаменим для работы с удаленными респондентами.

После проведения запланированных бесед и фиксации результатов завершается основной блок анализа внешней и внутренней среды предприятия и осуществляется переход к следующему – **третьему этапу** формирования стратегии – **этапу анализа возможностей и проблем**. Основной деятельностью на данном этапе является обобщение, структурирование и систематизация результатов анализа внешней и внутренней среды организации. Информацию, полученную в процессе проведения анализа, необходимо обработать и оценить с точки зрения качества, полноты и достаточности для принятия решений. Данная информация должна быть аналитически сформулированной и правильно изложенной, только тогда она может рассматриваться как некое решение обозначенной проблемы. Итогом такого анализа должны стать объективные и беспристрастные результаты обследования предприятия: выявление возможностей или скрытого потенциала, идентификация проблем, а также оценка производственно-сбытовой концепции в целом, либо отдельных ее компонентов. На данном этапе, кроме того, происходит определение направлений, работа по которым нуждается в немедленных изменениях.

Четвертый этап стратегии повышения международной конкурентоспособности промышленного предприятия – **этап формирования корректирующих действий для устранения несоответствий** – призван определить меры по устранению возможного несоответствия между плановыми и реальными показателями, целями и результатами деятельности предприятия. В данном случае осуществляется **разработка рекомендаций** и составляется **план корректирующих действий**, включающий как краткосрочные, так и долгосрочные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия. Вместе с тем для получения более полной картины следует составить примерный временной график, отражающий последовательность внедрения таких рекомендаций на практике, а также расчет необходимых ресурсов для реализации плана корректирующих действий. Грамотно продуманная форма предоставления информации по плану корректирующих мероприятий, заключающаяся в сведении результатов в единые таблицы и схемы, безусловно, способствует ускорению и упрощению внедрения данного плана на практике. Основные требования и критерии разработки итогового плана корректирующих действий состоят в системности, обоснованности, непротиворечивости параметров анализа, логичности выводов, а также в полноте решений заданной проблемы. Тщательное соблюдение этих требований гарантирует высокое качество корректирующих действий.

Таким образом, применение стратегии повышения международной конкурентоспособности позволит отечественным предприятиям совершить успешный выход на международный рынок и обрести необходимые конкурентные преимущества. Среди таких преимуществ, следует выделить: сильную концепцию продукта с системой постоянного контроля и повышения качества; программу продвижения продукции с четкой направленностью на целевых потребителей; региональное развитие дистрибьюторской сети; гибкую ценовую политику с ориентацией на потребительские предпочтения и многие другие. В итоге данные преимущества будут способствовать переходу части потребителей продукции конкурентов на продукцию предприятия, вышедшего на внешний рынок, и позволят повысить объем продаж и рыночную долю.

Литература:

1. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник для вузов. – М.: ЭКСМО, 2005.
4. Филимонов И. Технология исследования конкурентов на рынке потребительской продукции предварительного выбора // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – №2.