

*Милоенко Елена Васильевна*

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Государственный аграрный  
университет Северного Зауралья»

г. Тюмень, Тюменская область

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация:* в статье представлено исследование теоретических вопросов формирования стратегий конкурентных преимуществ торговых организации, что позволило выделить основные источники и факторы формирования конкурентной стратегии организации. По рамках проведенного исследования были разработаны основные направления формирования конкурентоспособности некоторых организаций общепита торговли г. Тюмени для принятия своевременных управленческих мероприятий.

*Ключевые слова:* конкуренция, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, стратегия, торговая организация.

Современный период мирового производственного и экономического развития всей совокупности хозяйствующих субъектов характеризуется значительным ужесточением конкурентной борьбы. Поэтому в условиях рыночных отношений, непредсказуемости и непрозрачности внешней среды, обостряющейся конкуренции на рынке товаров особую актуальность при формировании механизма функционирования организации приобретает формирование и сохранение конкурентных преимуществ.

Изучение литературы по вопросам конкуренции, позволило охарактеризовать конкурентное преимущество как определенное превосходство, приобретаемое хозяйствующим субъектом над конкурентами, путем предложения покупателю большей ценности товара, или за счет предложения товаров (услуг) по более низким ценам, или за счет предоставления потребителям больших экономических выгод, которые способны компенсировать более высокие цены на товары (услуги) [6].

На конкурентные преимущества любой организации влияют следующие факторы, создающие входной барьер организациям на рынок: влияние покупательской способности потребителей (наличие выбора товаров на рынке, максимально возможные цены на продукцию); угроза выбора покупателями аналогичных товаров при производстве нового продукта; сила поставщиков (наличие сырья и материалов в достаточном объёме для производства продукции); противостояние существующих конкурентов (их наличие, позиция на рынке и используемые методы конкурентной борьбы); угроза появления новых потенциальных конкурентов в сфере бизнеса (их наличие и предполагаемые ресурсы); вмешательство государственных органов в сферу бизнеса (изменения законодательства, сложность получения лицензий и сертификатов, наличие государственных преференций и льгот [4].

Кроме перечисленных факторов, существенное влияние на процесс формирования конкурентных преимуществ организации оказывает государственная политика, с помощью которой в условиях импортозамещения поддерживается отечественное производство. По оценкам экспертов методы государственного воздействия на экономику искажают конкурентную ситуацию, искусственно ставя отдельные субъекты рынка в более выгодные условия с помощью государственных льгот и субсидий. Однако различные виды государственной помощи и льготного налогообложения используются для поддержки нерентабельных отраслей производств, необходимых для отечественной экономики [5].

Конкурентные преимущества организации не могут быть вечными, они меняются в течение определенного времени под воздействием двух групп факторов: внешних и внутренних. Внешняя конкурентоспособность базируется на отличительных качествах и свойствах товара, его уникальности. Стратегия основывается на эффективных и своевременных маркетинговых исследованиях по поиску новых предпочтений потребителей. Внутреннее конкурентное преимущество основано на лидерстве организации в ценообразовании и грамотном управлении, оно позволяет достичь высокой рентабельности организации в сфере производства и управления [2,3].

Алгоритм разработки собственной конкурентной стратегии включает следующие основные этапы: анализ конъюнктуры рынка; анализ конкурентной среды организации; анализ конкурентных преимуществ организации; оценка сильных и слабых сторон организации; выбор конкурентной стратегии; расчет эффективности применения стратегии.

Далее рассмотрим порядок применения стратегии конкурентоспособности более подробно. На первой тапе изучается состояние и емкость рынка, объёмы производств и продаж, минимальные и максимальные цены на товар, эластичность спроса и предложения, прогнозы развития и изменений. На втором этапе следует оценить количество и предложения конкурентов по аналогичным товарам, их слабые и сильные стороны, наличие «незанятой ниши» на рынке.

На третьем и четвертом этапе организация оценивает свои недостатки и преимущества по сравнению с конкурентами, потенциальные возможности удовлетворения покупательского спроса с учетом анализа внешних и внутренних факторов конкурентной среды. Конкурентное преимущество может быть достигнуто путем снижения цен на представленный на рынке товар надлежащего качества (скидки при оптовых покупках) или созданием нового уникального товара (предоставлением качественного сервиса) для удовлетворения потребностей сегментной группы потребителей.

На пятом этапе стратегического планирования руководством организации проводится всесторонний анализ информации, собранной на предшествующих этапах и разрабатывается собственная конкурентная стратегия ведения бизнеса. На шестом этапе просчитывается экономический эффект от применения разработанной стратегии конкурентных преимуществ, предназначенных для привлечения покупателей разными методами и способами получения высокого уровня рентабельности производства и чистой прибыли. При расчете эффективности стратегии учитываются материальные и денежные затраты организации, финансовые риски на осуществление инновационного развития, разработку оригинальных товаров или нового дизайна, совершенствования модельного ряда имеющихся товаров [6].

По результатам исследования нами были разработаны основные направления формирования конкурентоспособности торговых организаций г. Тюмени: анализ экономической и финансовой деятельности организации для оценки ее конкурентоспособности; составление списка ключевых факторов анализа конкурентной среды и выявления конкурентных преимуществ (8–11 показателей); оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю (по шкале 5 баллов); суммирование факторов успеха конкурентов и расчет итоговых показателей конкурентной среды; итоговый расчет ключевых факторов успеха организации и формирование конкурентных преимуществ.

По оценкам экспертов торговые организации для успешной работы могут комплексно применять конкурентные стратегии развития:

– имиджевую (стратегию позиционирования), основанную на создании индивидуального образа и уникальных характеристик реализуемых товаров (фирменное название, эмблема, упаковка); хорошей деловой репутации организации (качество товаров и системы обслуживания клиентов); стимулировании индивидуальных и оптовых продаж товаров сотрудниками;

– инновационную (стратегию дифференциации), она включает систему создания и усовершенствования продукции для привлечения новых покупателей (новый товар на рынке, усовершенствованные продукты, изменение стиля и дизайна, улучшение качества и гарантийного срока службы);

– маркетинговых коммуникаций, она влечет вложение денежных средств в исследование потребностей рынка и рекламные мероприятия, позволяющие перенаправить интерес покупателей от товаров конкурентов к приобретению продукции фирмы с помощью агрессивной рекламы другого образа жизни потребителя, соответствующего потреблению этого продукта [5].

Таким образом, для успешной деятельности торговая организация, по нашему мнению, должна разработать собственную стратегию формирования и сохранения конкурентных преимуществ с учетом своих материальных и финансовых ресурсов (активов), исследований внешней и внутренней конкурентной среды, потенциальных возможностей и угроз со стороны конкурентов.

**Список литературы**

1. Барсукова А.В. Формирование конкурентной стратегии фирмы: возможности контрактного подхода / А.В. Барсукова. – М.: Знание, 2017. – 608 с.
2. Вахитова З.Т. Малый бизнес: функции и тенденции развития / З.Т. Вахитова // Наука и бизнес: пути развития. – 2014. – №6 (36). – С. 40–42. EDN SKCYWX
3. Вахитова З.Т. Роль малого бизнеса в структуре сельскохозяйственного производства России / З.Т. Вахитова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №9. – С. 859–861. – EDN STQQJV
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2016. – 736 с.
5. Милоенко Е.В. Игровые технологии как фактор формирования профессиональных компетенций в образовании / Е.В. Милоенко // Экономическая безопасность в условиях цифровой трансформации: сборник статей по материалам Первого Всероссийского форума в Тюмени по экономической безопасности. – Тюмень, 2020. – С. 218–221. – EDN YBYFCP
6. Милоенко Е.В. Прогноз развития системы образования в Тюменской области / Е.В. Милоенко // Перспективы науки и общества в условиях инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2021. – С. 164–166. – EDN QIFYEP
7. Милоенко Е.В. Проблемы и перспективы развития инновационных методов обучения в профессиональном образовании / Е.В. Милоенко; под ред. И.В. Шевченко // Экономическое развитие России: точка баланса в мировой экосистеме и инфраструктура будущего: материалы Международной научно-практической конференции. – 2022. – С. 90–95. – EDN CVETUD