

УДК 338.48:656

Лазарева Наталья Вячеславовна, Фурсов Виктор Александрович,
Фатеева Дарья Юрьевна

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

В статье рассматривается методология и содержание SWOT-анализа среды функционирования предприятия, предпосылки и этапы формирования конкурентной стратегии предприятия на основе результатов анализа.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, SWOT-анализ, конкурентная стратегия.

Lazareva Natalia V., Fursov Victor A., Fateeva Darya Y.
**FORMATION OF THE COMPETITIVE STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISE
ON THE BASIS OF THE RESULTS OF THE SWOT-ANALYSIS**

The article discusses the methodology and content of the SWOT-analysis operation of the business environment, the background and the steps of forming competitive strategy based on the analysis results.

Key words: competitive advantage, SWOT-analysis, competitive strategy.

В условиях стремительно меняющейся экономики, высокой конкуренции и непредсказуемого поведения потребителей, не достаточно иметь большие амбиции и ставить перед предприятием грандиозные цели. Сегодня предприятию, чтобы стать лидером в своей отрасли, иметь наибольшую рыночную власть и получать максимальную прибыль, необходимо иметь чёткий план действий, который позволит адекватно использовать сильные стороны и открывающиеся рыночные возможности в деятельности предприятия.

Предприятие, функционирующее на конкурентном рынке, прилагает все усилия для достижения конкурентных преимуществ. При этом необходимо не просто выявить и добиться конкурентного преимущества, а сделать его устойчивым. Под конкурентными преимуществами понимаются такие характеристики деятельности предприятия, которые создают определенное превосходство над конкурентами, позволяют усилить рыночные позиции и получать долгосрочную прибыль [1].

Предприятие может достичь конкурентных преимуществ только на основе более эффективного использования своего потенциала: ресурсов и ключевых компетенций. Основываясь на существующих конкурентных преимуществах и формируя новые предприятие вынуждено в явном или неявном виде разрабатывать свою конкурентную стратегию, под которой понимается совокупность определенных действий предприятия на рынке.

Конкурентная стратегия направлена на адаптацию предприятия к изменениям в условиях конкуренции и укрепления его долгосрочной конкурентной позиции на рынке.

Можно выделить три важных аспекта разработки конкурентной стратегии:

- анализ и понимание рыночной ситуации и действий конкурентов;
- оценка внутрифирменной ситуации и потенциала предприятия;
- эффективное сочетание стратегических целей предприятия, его ресурсных возможностей и рыночных позиций [3].

Наибольшее распространение при проведении анализа и оценки среды получили такие комплексные процедуры, как метод SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз), который выполняется относительно предприятия в целом и результатов его деятельности, товаров, конкурентов, рассматриваемых в плане регионов и сегментов рынка.

Рассмотрим основные условия и методы выполнения SWOT-анализа, и его эффективность на примере предприятия ОАО «Монокристалл».

На мировом рынке сапфиров представлены пять основных производителей монокристаллов. Причем два из них – это российские компании: ставропольский «Монокристалл» и «Кама Кристалл Технолоджи». На сегодняшний день «Монокристалл» является крупнейшим мировым производителем синтетического сапфира для применений в оптоэлектронной и электронной промышленности и паст для металлизации солнечных элементов. Компания разрабатывает и поставляет высококачественную высокотехнологичную продукцию производителям светоизлучающих диодов, интеграль-

ных микросхем и солнечных элементов. Общая площадь производственных и вспомогательных помещений – 31 000 м², площадь помещений, соответствующих мировым стандартам производства микроэлектроники – 2 250 м². Около 95 % продукции, производимой Компанией, поставляется в более чем 20 стран Юго-Восточной Азии, Западной Европы и Северной Америки, в числе которых все основные регионы, определяющие динамику развития глобальных рынков светодиодов и солнечной энергетики.

Потенциал предприятия, его финансовая устойчивость и стабильность зависят от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. На основе данных бухгалтерской отчетности за 2010–2012 гг. в табл. 1 приведено финансовое состояние ОАО «Монокристалл», которое характеризуется стабильным ростом выручки и прибыли от продаж продукции.

Таблица 1

Финансовые результаты деятельности ОАО «Монокристалл» в 2010–2012 гг.

Наименование показателя	2010	2011	2012	Отклонение за период	
				абсолютное	темп роста, %
Выручка от продаж	1799194	2264501	2541760	742566	141,27
Себестоимость проданных товаров	1135232	1518677	1751120	615888	154,25
Валовая прибыль	663962	745824	790640	126678	119,08
Коммерческие расходы	372380	368884	364808	-7572	97,97
Управленческие расходы	-	11573	-	-	-
Прибыль от продаж	291582	365367	425832	134250	146,04
Прочие доходы	591954	877428	2175184	1583230	3,67 раза
Прочие расходы	613778	754669	2293558	1679780	3,74 раза
Прибыль до налогообложения	269758	488126	307458	37700	113,98
Чистая прибыль	202051	398910	278442	76391	137,81

Анализ динамики бухгалтерского баланса завода показывает увеличение среднегодовой стоимости имущества предприятия в 2012 г. по сравнению с 2010 г. на 2701 млн руб. или в 2,51 раза, что свидетельствует о расширении масштабов производственно-хозяйственной деятельности. Результаты анализа показателей деловой активности ОАО «Монокристалл» могут быть также оценены высоко, т. к. сбыт продукции достаточно широк как в плане географических областей, так и товарных сегментов рынка.

Используя системный подход к экономике предприятия с точки зрения единства производственной, финансовой, управленческой, инновационной и прочих видов его деятельности можно выделить ряд факторов – внутренних и внешних, тактических и стратегических, влияющих на общую эффективность хозяйствования, а также вычленив из всей совокупности экономических показателей те, которые наиболее полно характеризуют тенденции развития предприятия.

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление и рассмотрение внутренних сильных и слабых сторон предприятия, а также определение ситуаций, представляющих внешние угрозы для бизнеса, и благоприятных рыночных возможностей, и, во-вторых, установление логических связей между ними.

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT-анализ представляет собой средство агрегации результатов исследований и анализа, итогом которых становятся четкие оценки относительно сравнительных преимуществ и недостатков предприятия. Целью его проведения является исследование фактического положения и стратегических перспектив предприятия на основе изучения ее сильных и слабых сторон, рыночных возможностей и факторов риска. Предприятие может выделить те характеристики своей внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой оно находится [2].

Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные конкурентные преимущества.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что предприятию пока не удается по сравнению конкурентами и ставит его в неблагоприятное положение (табл. 2).

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

Рыночные угрозы – внешние события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие [6].

Таблица 2

Сильные и слабые стороны ОАО «Монокристалл»

Сильные стороны предприятия	Рыночные возможности
1) собственная, инновационная, уникальная технология производства; 2) возможность модернизации оборудования с целью производства монокристаллов сапфира больших размеров; 3) высококвалифицированный персонал с большим творческим потенциалом	1) расширение рынков сбыта как в России, так и за рубежом (США, Европа); 2) возможность выхода на новые сегменты и рынки сбыта; 3) появление новых источников сырья, материалов и услуг
Слабые стороны предприятия	Рыночные угрозы
1) наличие неиспользуемого, законсервированного оборудования по механической обработке; 2) недостаточная эффективность производственной деятельности; 3) недостаточная финансирование научных исследований и разработок	1) высокая вероятность появления новых конкурентов на данном рынке; 2) рост цен на сырье, материалы и электроэнергию; 3) нестабильная система налогообложения, возможность роста налогов; 4) колебание валютных курсов

SWOT-анализ помогает относительно оценки конкурентной силы и конкурентной позиции предприятия определить:

- а) используются ли сильные стороны как преимущества предприятия;
- б) являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- в) какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- г) на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

ОАО «Монокристалл» характеризуется специализацией:

– на выращивании и обработке монокристаллического сапфира, который, благодаря своим механическим, оптическим, диэлектрическим и структурным свойствам, является незаменимым материалом для применения в электронике, оптоэлектронике, оптике, точной механике, приборостроении и лазерной технике;

– на разработке и производстве алюминиевых и серебряных паст и порошков для металлизации элементов солнечных батарей, являющихся одним из наиболее перспективных сегментов рынка возобновляемых источников энергии.

Рынки сбыта продукции: ОАО «Монокристалл» осуществляет свою деятельность на рынках России (около 30 % общего объема продаж), а также направляет продукцию на экспорт (США, Германия, Франция, Китай, Япония, Швейцария, Ю. Корея, Тайвань) – около 70 % общего объема продаж. Практически 100 % оборотного капитала вложены в производство синтетического сапфира.

Основными поставщиками сырья и материалов являются: ОАО «Концерн Энергомера»; ОАО «Западные электрические сети»; ОАО «Московское производственное объединение по выпуску алмазного инструмента» и др.

Можно сделать вывод о том, что «Монокристалл» является одним из крупнейших мировых производителей синтетического сапфира для высокотехнологичных применений в электронной и оптоэлектронной промышленности, паст и порошков для металлизации солнечных элементов. Доля данного производства в общем доходе составляет 100 %. На сегодняшний день у предприятия практически нет конкурентов, что свидетельствует о том, что предприятие является конкурентоспособным.

Показатели работы предприятия в основном зависят от количества и качества выращенных кристаллов сапфира, этому участку производства уделяется главное внимание в части совершенствования оборудования, технологии, внедрения более совершенных методов контроля.

Главная функция анализа ситуации состоит в том, чтобы выявить свои конкурентные преимущества, последовательно использовать их в рыночной деятельности (табл. 3).

Таблица 3

**Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия
с возможностями и угрозами рынка**

	Возможности	Угрозы
	1) расширение рынков сбыта как в России, так и за рубежом (США, Европа); 2) возможность выхода на новые сегменты и рынки сбыта; 3) появление новых источников сырья, материалов и услуг	1) высокая вероятность появления новых конкурентов на данном рынке; 2) рост цен на сырье, материалы и электроэнергию; 3) нестабильная система налогообложения, возможность роста налогов; 4) колебание валютных курсов.
Сильные стороны 1) собственная, инновационная, уникальная технология производства; 2) возможность модернизации оборудования с целью производства монокристаллов сапфира больших размеров; 3) высококвалифицированный персонал с большим творческим потенциалом	Закрепление рыночного лидерства	Проведение маркетинговых исследований рынка
Слабые стороны 1) наличие неиспользуемого, законсервированного оборудования по механической обработке; 2) недостаточная эффективность производственной деятельности; 3) недостаточное финансирование научных исследований и разработок	Расширение рынка и номенклатуры продукции.	Использование технологии бенчмаркинга

С помощью построенной матрицы для каждой зоны могут быть сформированы четыре варианта стратегических действий.

1. Зона «силы и возможности» – стратегии, строящиеся на сильных сторонах предприятия с целью получения преимуществ из новых возможностей, появляющихся во внешнем окружении организации путем роста доли рынка и увеличения продаж.

2. Зона «силы и угрозы» – стратегии, строящиеся на сильных сторонах предприятия с целью противостояния угрозам, появляющимся в её внешнем окружении путем диверсификации и интеграции.

3. Зона «слабости и возможности» – стратегии, связанные с попытками преодолеть слабые стороны предприятия с целью извлечения преимуществ из внешних возможностей путем вертикальной или горизонтальной интеграции.

4. Зона «слабости и угрозы» – стратегии, связанные с попытками минимизировать как слабые стороны предприятия, так и угрозы, появляющиеся в её внешнем окружении путем концентрации на узком сегменте рынка или ухода с рынка.

Конкурентные стратегии характеризуются различными вариантами действий и направлены на реализацию конкурентных преимуществ на рынке.

Для формирования конкурентной стратегии предприятия может быть использована модель конкурентной стратегии М. Портера [4]. В результате принципиально возможны пять основных позиций и соответствующих им конкурентных стратегий, которые схематично представлены на табл. 4.

Таблица 4

Модель конкурентной стратегии по М. Портеру

		Тип конкурентного преимущества		
		Низкие издержки		Дифференциация продукции
	Широкая (весь рынок)	Стратегия лидерства по издержкам		Стратегия широкой дифференциации
Область конкуренции			Стратегия оптимальных издержек	
	Узкая (сегмент рынка)	Сфокусированная стратегия низких издержек		Сфокусированная стратегия дифференциации

Данная модель предусматривает комбинацию из трех следующих критериев:

- преимущество по издержкам – привлечение потребителей за счет минимальной цены на рынке;
- товарная дифференциация – привлечение потребителей за счет максимизации отличий продукта компании от продуктов конкурентов;
- концентрация на рынках – фокусировка компании на узком сегменте потребителей по какому-либо признаку.

Рассмотрим особенности этих стратегий:

- 1) стратегия лидерства по издержкам предполагает возможность предложить более низкую цену при том же уровне прибыли, а также способность выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям;
- 2) стратегия дифференциации предполагает достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные;
- 3) сфокусированная стратегия предполагает работу с ограниченной группой сегментов рынка, в рамках которых реализуется дифференциация или низкоценовой подход;
- 4) стратегия оптимальных издержек предполагает одновременное снижение издержек и дифференциации товара, т.е. предложение потребителю товара высокой ценности, отвечающий ожиданиям по основным свойствам и превосходящий ожидания по цене [5].

Главная задача предприятия сейчас – сохранить лидерство на рынке, где имеется высокая вероятность появления новых конкурентов (Samsung).

В планах ОАО «Монокристалл» расширить географию экспорта продукции. Сейчас заключены контракты более чем с 18 странами.

Стратегическими целями ОАО «Монокристалл» являются:

- завоевание и удержание лидирующих позиций на рынках синтетического сапфира и паст для высокотехнологичных применений;
- дальнейший рост объемов продаж и обеспечение высоких показателей рентабельности в каждом из этих сегментов.

Таким образом, применение инструментария стратегического маркетинга позволяет подвести следующие итоги. Использование SWOT-анализа, помогающего рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия, рыночные возможности и угрозы, дающего возможность систематизировать полученные данные, позволило сделать вывод, что ОАО «Монокристалл» необходимо использовать конкурентную стратегию широкой дифференциации, которая заключается в предложении продуктов с характеристиками лучшими, чем у конкурентов, а также необходимо пытаться минимизировать издержки производства.

Реализация разработанной конкурентной стратегии и соответствующих мероприятий позволит создать стабильное конкурентное преимущество, повысить эффективность деятельности предприятия, что, в конечном счете, является решающим фактором успеха в условиях динамичной и непредсказуемой окружающей рыночной среды.

Литература

1. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией // Управление персоналом. 2011.
2. Лазарева Н. В., Фурсов В. А. Использование инструментария стратегического маркетинга при выходе предприятия на мировой рынок // Материалы VI Региональной научно-практической конференции: «Экономика и маркетинг: новый взгляд». Ставрополь: Агрус, 2013.
3. Мирук Т. Стратегическое планирование развития предприятия // Консультант директора. 2010.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. М.: Альпина Бизнес-бук, 2010.
5. Фурсов В. А., Кисилева И. Н. Разработка маркетинговой конкурентной стратегии предприятия // Экономический вестник Ростовского государственного университета № 4. Ростов-на/Д: РГУ, 2006.
6. Фурсов В. А., Бережной В. И., Цвирирько И. А., Березовская А. В. Стратегический менеджмент на транспорте: учебное пособие. Ставрополь: СевКавГТУ, 2010.

УДК 332.146.2

Ласковский Александр Анатольевич, Холопенкова Екатерина Викторовна

ДИВЕРГЕНЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СУБЪЕКТОВ СКФО: ПРОБЛЕМНЫЙ АСПЕКТ

В статье проанализирована сравнительная динамика инновационного развития субъектов СКФО, для того чтобы продемонстрировать дивергенцию их инновационного развития и отметить основные проблемные аспекты, связанные с выявленной тенденцией.

Ключевые слова: дивергенция, инновационная деятельность, стратегия развития, региональный субъект.

**Laskovy Alexander A., Kholopenkova Ekaterina V.
THE DIVERGENCE OF INNOVATION ORGANIZATIONS NCFD
SUBJECTS: A PROBLEMATIC ASPECT**

In this paper, we analyze the comparative dynamics of innovation development actors North Caucasus Federal District, in order to show the divergence of their innovative development and highlight the main aspects of the problem associated with the identified trend.

Key words: the divergence, innovation, strategy development, regional entity.

В настоящее время следует констатировать, что инновационная направленность экономики приобрела значение «локомотива» экономического процесса, обеспечивающего ход дальнейшей информатизации, роботизации и индустриализации развития экономики страны. Инновационные процессы происходят на всех стадиях воспроизводственного цикла, определяя характер и типы экономического развития социально-экономических систем. На современном этапе уровень стратегического развития региона в долгосрочной перспективе определяется уже не только валовым региональным продуктом, высокой нормой прибыли на вложенный капитал, максимизацией выпуска продукции, скоростью обновления основного капитала, но и качеством жизни населения, уровнем инновационного развития отраслей производства и экономической безопасностью.

В основе экономического развития регионов как на национальном, так и на международном уровне лежит инновационная направленность отраслей экономики, создающая базу для формирования их долгосрочной стратегии развития. Главная задача региональных органов власти – подготовка почвы для прихода высокотехнологичных производств. В первую очередь, это создание необходимой инфраструктуры, совершенствование инновационного законодательства и развитие частно-государственного партнерства, потому как важно закрепить кадры, сохранить рентабельность высокотехнологичного производства, поддерживать конкурентные преимущества, чтобы они имели устойчивую природу и создавали социально-экономические выгоды для населения [1, с. 3].

Указом Президента Российской Федерации в январе 2010 года был создан Северо-Кавказский федеральный округ (далее – СКФО), который включил в себя шесть Северо-Кавказских республик и Ставропольский край.

На сегодняшний день регионы, входящие в состав СКФО, имеют существенно отличающиеся друг от друга показатели развития инновационной деятельности и, как следствие, разнонаправленную динамику инновационного развития. Сложившуюся ситуацию в регионе в целом можно оха-