

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

На тему: Обеспечение конкурентоспособности предприятий
природопользования Российской Федерации в условиях глобализации
экономики

Исполнитель Бижко Виталий Дмитриевич
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

Доктор экономических наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

«9» июль 2022 г.

Санкт-Петербург
2022

Содержание

Введение	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТНОСТИ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	7
1.1 Основные подходы к обеспечению конкурентоспособности организации в современной экономической среде	7
1.2 Стратегии обеспечения конкурентоспособности компаний и их эффективность в современной экономике	13
1.3 Стратегии продвижения, как инструмент обеспечения конкурентоспособности российских компаний.....	21
Глава 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСНОЙ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИ- ЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ	34
2.1. Предпосылки возникновения интереса к идеям ресурсной концепции	34
2.2. Ресурсный подход к стратегическому управлению	37
2.3. Концепция динамических способностей как основа конкурентного развития организации	42
Глава 3. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НК «СЕВЕРО-ЗАПАД»))	47
3.1. Анализ конкурентного потенциала организации (на примере ООО «НК «Северо-Запад»))	47
3.2. Анализ ресурсного потенциала организации и выявление стратегических приоритетов развития	66
3.3. Обоснование путей развития конкурентоспособности ООО «НК «Северо-Запад»	78
Заключение	86
Список литературы	88

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире условия развития бизнеса таковы, что обеспечение высокой конкурентоспособности даже для крупных компаний превращается в довольно трудную задачу. Меняется рыночная среда, ужесточаются требования, предъявляемые к компаниям, растет уровень неопределенности окружающей среды. Все это заставляет по новому взглянуть на основные факторы конкурентоспособности компаний, использование которых позволяет обеспечить развитие устойчивых конкурентных преимуществ и создать условия для лидерства на рынке.

«Современная рыночная ситуация характеризуется стремительным развитием информационных и коммуникативных технологий, сокращением времени на разработку новых товаров и услуг, а также на их имитацию - все эти процессы вывели конкурентную борьбу на новый, интеллектуальный уровень развития.»[22] Сегодня, когда конкуренция становится более жесткой, работа не только на глобальном, но и на национальном рынках предъявляет условие «наличие устойчивого конкурентного преимущества, способного генерировать потребительскую ценность.»[10] Поэтому то и актуальны работы, анализирующие подходы, позволяющие предприятию получить и эффективно использовать устойчивые конкурентные преимущества, что делает работу весьма актуальной.

Смещение акцента анализа на способности фирмы как на потенциальный источник конкурентного преимущества и полезность анализа фирмы с точки зрения ее ресурсов (в отличие от акцента на выбор отрасли, характерный для школы позиционирования) в последние годы признается наиболее перспективным. «Для успешного функционирования в отрасли/сегменте фирме необходим определенный набор специфичных ресурсов и организационных способностей, которые невозможно приобрести на рынке факторов производства, они должны быть созданы внутри фирмы. Фирма должна стремиться образовывать эффективные стратегические активы, которые представляют собой комбинацию ресурсов и компетенций фирмы и способны

обеспечить конкурентное преимущество. В ситуации ограниченности набора материальных ресурсов актуальными представляется развитие потенциала фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде.» [12]

Проблематика анализа факторов формирования конкурентных преимуществ и обеспечения конкурентоспособности компаний на современном этапе, несмотря на постоянный интерес исследователей, все еще далеко не исчерпана. В силу же изменений экономической среды, роста требований к развитию инновационного потенциала компаний, усложнению товаров и технологий и увеличению влияния на конкурентоспособность неощутимых активов компаний, таких как уровень развития торговой марки, бренд и позитивный имидж, меняются и факторы обеспечивающие возникновение устойчивых конкурентных преимуществ.

Тем самым, актуальность выбранной темы магистерской диссертации не вызывает сомнений. Действительно, современный анализ факторов обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ позволит российским предприятиям, работающим на разных типах рынков, не просто удерживать свои конкурентные позиции, но за счет правильных доминант развития стратегического потенциала сформировать неоспоримые конкурентные преимущества на выбранном рынке.

Изучение конкурентных преимуществ российских компаний, факторов их формирования и построения на их основе стратегии обеспечения конкурентоспособности компании является главной *целью* этой работы. С помощью анализа деятельности компании, специализирующей на торговле электротехническими продуктами, и работающей на рынке с высоким уровнем жесткости конкуренции, в данной работе будет показана специфика обеспечения конкурентоспособности и направления выявления факторов, лежащих в основе конкурентных преимуществ таких компаний на российском рынке.

Проблематикой конкурентоспособности и реализации стратегий, обеспечивающих достижение устойчивых конкурентных преимуществ, занимались различные зарубежные и российские авторы такие как: Ф. Котлер, Б.Вернерфельт, К.Прахалад, Г. Хамел, Д.Тис, Р. Рамелт, Дж. Барни, Д. Коллиз, С. Монтгомери, Р. Грант, В.С. Катькало, В.А. Чайка. Но они, как правило, рассматривали стратегию формирования факторов, направленных на создание устойчивых конкурентных преимуществ без учета российской специфики в современной глобальной экономике, и не уделяли должного внимания современным изменениям, происходящим на рынках, приводящим к недостаточной эффективности сложившихся в практике бизнеса подходам и стратегиям развития.

Объектом исследования данной работы является конкурентоспособность компании и факторы, ответственные за формирование устойчивых конкурентных преимуществ компании на различных типах рынков.

Предметом исследования являются стратегии обеспечения конкурентоспособности российских компаний на современном этапе развития экономической среды.

Новизна работы связана с выбором использованных в работе методов исследования и реализацией механизма выбора инструментальных ценностей компании, с целью создания ее выраженных дифференцирующих различий и обеспечения устойчивой конкурентоспособности на электротехническом рынке.

В работе сформулированы следующие задачи:

1. выявить основные внутренние и внешние факторы деятельности компаний, которые оказывают сильное воздействие на конкурентоспособность российских компаний в современных условиях;
2. проанализировать стратегии развития конкурентных преимуществ компаний и выделить среди них те, которые наиболее действенны в современных рыночных условиях;

3. обосновать вклад ресурсного потенциала компании в обеспечение ее высокой конкурентоспособности на рынке в современных условиях;

4. проанализировать основные постулаты ресурсной концепции и выделить направления формирования динамических способностей компании, обеспечивающих устойчивый рост ее конкурентоспособности;

5. показать на примере предприятия ООО «НК «Северо-Запад» возможности реализации современных стратегических концепций и механизмы развития ресурсного потенциала с целью обеспечения высокой конкурентоспособности.

Решение поставленных задач позволит определить перспективные пути развития конкурентоспособности российских предприятий в современных условиях и разработать механизмы повышения конкурентоспособности.

ГЛАВА 1. ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТНОСТИ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. Основные подходы к обеспечению конкурентоспособности организации в современной экономической среде

Главная цель любого бизнеса, это максимизация прибыли, но конкурентоспособность организации опирается на целый ряд важных факторов, формирующих ее общую стоимость и развивающих те или иные конкурентные преимущества. Наличие таких устойчивых конкурентных преимуществ это одно из условий высокого уровня узнаваемости компании на рынке, достижения рыночного успеха товаров и услуг, и, как следствие, высокой прибыльности.

С начала работы и функционирования организации в условиях рынка ее первая задача, это выживание или просто обеспечение платежеспособности, т.е. просто способность оплачивать свои собственные счета. Эта задача решается и реализуется множественными мерами, включающими, управленческие и маркетинговые мероприятия, анализ и учет специфики рынка, развитие товарного ассортимента, отвечающего требованиям рынка на текущем этапе. [7; 13] В тоже время достижение высокой прибыльности организации напрямую связано с развитием ее внутренних факторов, определяемых уровнем развития ресурсного потенциала и особенностями стратегического управления ресурсами компании. [10]

На новом этапе развития предприятия в условиях жесткой конкуренции маркетинговые мероприятия необходимо дополнить анализами затрат на производство, себестоимости, ценообразования, эффективности производства, технологичности и т.п. [4]

Финансовое благополучие, как правило, следует за конкурентоспособностью. Закономерно, после этого придет и устойчивость к конкуренции выпускаемой продукции. Эффективное управление ассортиментом своей выпускаемой продукции, совершенствование товаров, позволяет делать товар конкурентоспособным, следовательно, это обеспечит и

приток денежных средств в требуемые сроки без привлечения внешних инвестиций. [25] С этой целью необходима манипуляция с ассортиментом. Важно определять сильные и слабые стороны ассортимента. В каждый момент времени требуется выяснять, какому виду товара отдать предпочтение, и в какой пропорции выпускать различные виды товара.

При достижении нового уровня бизнеса, необходимого для достижения успеха в глобальной экономике, ключевой характеристикой является стратегия управления организацией.[2] После того как бизнес стал получать прибыль, менеджменту следует думать о долгосрочных целях и задачах, о том, как должна развиваться компания в средний и долгосрочный период. С помощью бизнес-плана, стратегии для каждого подразделения и SWOT-анализа создается стратегическая концепция и стратегия предприятия. Налаживание системы управления, от главенствующего менеджмента до обычных работников, создание организационной структуры, принципов, методов и механизмов управления предприятием.

Финансовая прозрачность, наличие четкой финансовой структуры, учетной политики, безусловно, являются значимыми, для достижения конкурентных преимуществ, факторами. Для их осуществления используют: финансовый анализ, финансовое планирование, прогнозирование, бюджетирование, менеджмент привлечения заемных средств, управление портфелем инвестиций, антикризисное управление, лизинг, факторинг и т.д. [16] Отметим, что финансовые факторы сами по себе еще не дают устойчивого конкурентного преимущества предприятиям. Сегодня же, в среде быстро меняющихся условий внешней среды, перед управленцами возникают новые задачи: решение проблем устойчивого роста, нормализация информационных, материальных и иных потоков, компенсация негативных факторов финансового состояния, снижение общей организованности. Главенствующая цель бизнеса после прибыльности, это его управляемость. [19]

На уровне рынков со слабой конкуренцией, где компания занимает устойчивое положение, развита и нуждается в тактических оценках,

конкурентоспособность организации обеспечивается общим финансово-хозяйственным состоянием. Однако, не редки случаи, когда предприятия, следившие только за финансовыми показателями, нередко становились банкротами. [17]

В стратегических оценках, компания характеризуется инвестиционной привлекательностью, а основной критерий бизнеса – это увеличение его стоимости: корпорации не могут быть сосредоточены только на тактических задачах, где главной целью является прибыль на текущий год или обеспечение рентабельности. [4]

В условиях современной рыночной экономики крайне актуальна разработка стратегии, направленной на высокую эффективность продаж и быстрого продвижения товара на рынок. В современных условиях важно не просто создать товар, на который есть спрос, его еще надо грамотно продвинуть до целевых потребителей, создать этот самый спрос, взаимодействовать с потребителями и сформировать положительное впечатление о товаре, компании или бренде, причем, действовать, зачастую, нетривиальными методами. [25]

Для формирования конкурентной стратегии нужно создать конкурентоспособный товар, то есть товар, который выдерживает сравнение с альтернативным товаром той же категории, для того же сегмента потребителей. Например, «Ингвар Кампрад в начале своей карьеры торговал в розницу ручками, и другими мелкими предметами, пока не увидел, что мебель сложно перевозить, и решил создать мебель, которую легко разобрать и собрать у себя в доме или любом помещении. Теперь эта корпорация с оборотом в 34,2 млрд. евро и чистой прибылью в 3,4 млрд. евро» [28].

Конкуренция современной российской компании на мировом рынке, это конкуренция без государственных границ, дающая возможность для конкретного субъекта, создавать и формировать рыночное пространство с учетом глобального рынка. [31]

У конкуренции, во времена глобальной экономики есть несколько черт. Первое это поддержка государством деятельности национальных корпораций на глобальном рынке. Например, ограничение по ввозу определенных товаров, определенных организаций. Конкуренция выходит на уровень государств, где корпорации в силу необходимости мобилизации средств производства будут привлекать государства, которые, будут институционально конкурировать с иностранными правительствами. [29]

Второе же, это когда в конкуренцию вмешиваются как органы находящиеся выше государств, такие как: Европарламент, ООН и прочие, так и сами государства, ведущие санкционные войны. Это порождает не только открытый протекционизм на национальном и наднациональном уровне, мешающий открытой конкуренции корпораций, но и применение политических мер для устранения конкурентов с рынков. В-третьих, не все страны могут участвовать в проведении активной самостоятельной политики из-за различных проблем: исторических, экономических или политических. В-четвертых, это монополизация или олигополизация рынка, одной или несколькими организациями, действующими по всему миру. [28]

Из-за различий в уровне отрасли рынка, ее развития или ценовой ситуации, уровень развития конкурентной среды всегда разный, поэтому требуются специальные меры развития в отдельных отраслях. Например, нефтедобывающая отрасль, одна из важнейших составляющих мирового хозяйства. Россия сегодня, занимает второе место по добыче, и поступлению средств в бюджет за счет экспорта нефти и газа, примерно 8% бюджета. Поэтому, многие страны (например, США) пытаются лоббировать некоторые крупные энергетические проекты (сланцевый газ, сжиженный газ и пр.) в мировой экономике, чтобы увеличить свой экспорт в отдельные страны. [9]

Одним из главных факторов победы в конкуренции является производительность труда, чем выше производительность, тем вероятнее превосходство над соперниками. Набирая силу, компании выходят сначала на транснациональный уровень, затем становятся глобальными корпорациями,

которые будут интегрироваться в национальные рынки, постепенно нейтрализуя местный бизнес, монополизировав рынок и, в результате, приводя в упадок экономику региона.

Конкурентное преимущество одной страны над другими в глобальном экономическом соперничестве за рынки сбыта можно анализировать, если в наличии имеются природно-сырьевые ресурсы, относительно дешевая рабочая сила, развитая транспортная инфраструктура и т.п. Так же и в крупной организации. Если она расположена в стране, где находится производство, рабочая сила или другие источники преимуществ, следовательно, такая организация более конкурентоспособна, чем ее соперники, производящие товары одной отрасли.[1]

Управление конкурентоспособностью предполагает целенаправленное воздействие на внешнюю или внутреннюю среду и их факторы. Внутренние факторы намного легче поддаются управлению, это и оценочные показатели, количественные или анализ состояния потенциалов конкурентоспособной продукции. Внешняя же среда компании имеет намного сложную структуру. Так, для компаний, осуществляющих глобальную экономическую деятельность, можно выделить факторы конкурентоспособности, и провести их классификацию:

- стратегия государства по сбалансированию экспортного и импортного сальдо;
- наличие в законодательстве благоприятной атмосферы импортерам;
- ресурсная поддержка государством, национальных корпораций, которые, ориентированы на экспорт;
- наличие или отсутствие таможенных пошлин на ввоз и вывоз товаров, которые будут защищать национальные корпорации от экспансии;
- участие страны в международных организациях;
- бюджетные ресурсы, в том количестве, которые необходимы для обеспечения конкурентоспособности;

- политика центрального банка, в отношении: ставки рефинансирования, препятствия вывоза за рубеж финансовых ресурсов, поддержание уровня инфляции;
- антимонопольное законодательство и его уровень развития, противодействие недобросовестной конкуренции;
- ценовой контроль со стороны антимонопольной службы;
- уровень развития образования: среднего, профессионального и высшего, обеспечивающий прирост рабочей силы.

Необходимо отметить, что даже компании, работающие только на внутреннем российском рынке, сталкиваются с необходимостью учитывать специфику современной экономической среды в своей деятельности. Так, современная экономическая среда характеризуется быстрыми изменениями, вызванными, в том числе, высоким уровнем развития информационного сопровождения экономических процессов. В современном мире все новации и бизнес-идеи быстро распространяются по информационным каналам, что приводит к постоянному росту требований к компаниям, так как они вынуждены адаптироваться к изменениям окружающей среды. [3]

Глобализация также способствует переносу кризисов и тенденций из одних экономических систем в другие. Следовательно, сейчас при анализе факторов обеспечения конкурентоспособности компании необходимо учитывать не только факторы конкретного странового рынка и ближайшего окружения компании, но и эти глобальные тенденции и потенциальные угрозы, которые могут отразиться и на деятельности такой компании.

Разработка стратегии повышения конкурентоспособности компании, это, безусловно, ее стратегическая цель, точнее это план действий с использованием как внешних, так и внутренних факторов. Можно выделить следующую последовательность действий управленцев по формированию конкурентоспособности:

1. Определение уровня конкурентоспособности в базисном периоде.

2. Разработка стратегии по использованию внешних и внутренних факторов конкурентоспособности.
3. Разработка мероприятий по реализации стратегии.

Отметим, что стратегии всех компаний разные, можно лишь найти общие подходы к их формированию и реализации. Поэтому, представляется необходимым изучить классификацию стратегий и понять, насколько они эффективны в современных условиях жесткой конкуренции, глобализации рынков и сокращения жизненного цикла товара.

1.2. Стратегии обеспечения конкурентоспособности компаний и их эффективность в современной экономике

Стратегическое развитие конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности компании в современной экономике осуществляется выявлением и развитием перспективных ресурсных преимуществ компаний и их более эффективной по отношению к конкурентам адаптации к изменчивости окружающей среды. Стратегии развития конкурентных преимуществ компании могут строиться на выделении перспективного сегмента рынка или выявления доминирующих преимуществ компании для выбранного типа рынка.

Стратегии конкурентного развития компании и формирования ее конкурентных преимуществ могут быть классифицированы в соответствии с подходом М. Портера (см. рис. 1).

Для выявления стратегии развития конкурентных преимуществ, предприятию следует понять, кто конкретно является потребителем ее продуктов, на кого оно должно ориентировать свою маркетинговую политику и рассчитывать при выпуске товаров и услуг. Предприятие может работать с большим кругом покупателей на всем рынке, выпуская продукт нужный в равной степени разным категориям потребителей. В тоже время предприятие может обслуживать только выделенный сегмент потребителей.

		Источник конкурентного преимущества	
		<i>Низкие издержки</i>	<i>Уникальность товара</i>
Сфера конкуренции (целевой рынок)	<i>Широкий круг покупателей на всем рынке</i>	Стратегия лидерства по издержкам (1)	Стратегия дифференциации (2)
	<i>Отдельный сегмент покупателей или рыночная ниша</i>	Сфокусированная стратегия лидерства по издержкам (3)	Сфокусированная стратегия дифференциации (4)

Рисунок 1. - Стратегии развития конкурентных преимуществ по М. Портеру[27]

Также предприятие должно для себя понять, какие именно потребности оно собирается удовлетворять, то есть, какой характер носят потребности ее покупателей. Являются ли эти потребности критически важными для потребителя или они носят фоновый, второстепенный характер. Может быть, эти потребности являются спонтанными и возникают неожиданно или они есть постоянно. Понимание этого необходимо для того, чтобы правильно расставлять приоритеты конкурентного развития и направлять усилия на развитие именно тех факторов, которые в наибольшей степени способствуют развитию стратегически важных в настоящий момент времени конкурентных преимуществ.

Важным для организации является также определение своего уникального способа удовлетворения потребностей, выбранных в качестве целевых, и связанный с этим выбор конкретного способа производства по тем продуктам, на которые она решила направить свои усилия. Чем более этот способ и выбранный стратегический подход будет уникален, тем однозначно более состоятельна она будет на рынке и тем устойчивее будут сформированные ею в результате конкурентные преимущества. [27]

Выбор пути получения конкурентных преимуществ в лидерстве по издержкам связан с максимальной стандартизацией процессов работы предприятия. В случае успешного выбора такого пути стратегического развития и определения своих доминантных факторов формирования конкурентных преимуществ, предприятие может создать и предложить потребителю по минимальной конкурентной цене такой товар, который удовлетворит его по основным характеристиками свойствам. Центральным звеном формирования устойчивого конкурентного преимущества при выборе такого направления стратегического развития предприятия являются более низкие издержки, чем у других предприятий, являющихся основными конкурентами анализируемого. В этом случае следует ориентироваться на создание максимально эффективного производства. Это направление предполагает применение концепции процессного менеджмента в деятельности предприятия. Модифицируется весь процесс производства и поставки потребителю продукта, удаляются все избыточные или неэффективные с точки зрения ценности конечного продукта процессы, максимально стандартизируются все действия и осуществляется четкий контроль издержек и качества продукции. Все процессы и циклы работы предприятия максимально унифицируются. Это позволяет сделать продукт достаточно качественный и максимально дешевый для всех потребителей, что обеспечит их выбор продукции именно этого предприятия.[24] Примером успешного применения этой стратегии является компания «ИКЕА».

В рамках стратегии дифференциации компания должна придерживаться пути обеспечения своего товара некими уникальными характеристиками, а также дополнительными позитивными атрибутами, отсутствующими у ее конкурентов. Выигрыш этой стратегии связан с тем, что с ее помощью можно снизить для покупателя его затраты на поиск, выбор и использование продукции, так как она будет более точно соответствовать требованиям потребителей. Кроме того, реализация данной стратегии будет способствовать росту морального удовлетворения от покупки этой продукции. Покупатель

доволен и удовлетворен прикосновением к чему-то уникальному, он испытывает удовлетворение от обладания ценной для него вещью, получения уникальной услуги или причастности к легендарной компании. Эта стратегия развивает у потребителей лояльность к компании, ее реализовавшей.

В отличие от стратегий, ориентированных на широкий круг потребителей, сфокусированные стратегии сразу направлены только на узкую область рынка. Эти виды стратегий предполагают выбор своего целевого сегмента или выделение некой ниши, где продукты компании будут более состоятельны из-за наличествующих особенностей ниши или особых знаниях компании об этой нише. Выбор сегментов может быть связан с выявлением особых географических областей, где требования к свойствам или особенности использования товара наибольшим образом привлекательны для компании, являющейся знатоком данного сегмента.

Цель применения стратегий данного типа состоит в том, чтобы лучше делать работу по обслуживанию представителей выбранного целевого сегмента. С помощью этой стратегии можно достичь конкурентного преимущества. Такая возможность связана с тем, чтобы обеспечить более низкие, чем у других игроков рынка, издержки при работе в конкретной рыночной нише. Еще одна возможность связана с тем, чтобы за счет особых знаний потребителей этого сегмента предложить им что-то сильно отличающееся от предложения конкурентов.

Реализация стратегии лидерства по издержкам для сфокусированной группы потребителей предполагает, что компания знает, как снизить свои затраты при работе с выбранным сегментом. Продукт может обладать лишь незначительными отличительными чертами, выраженными в определенных характеристиках качества или сервиса, но производить этот продукт или работать на этом сегменте этой компании удастся значительно дешевле конкурентов. Успех стратегии связан с опытом работы в нише и снижения издержек.

При выборе стратегий обеспечения конкурентоспособности, компания может выбрать для себя наступательный или защитный характер своих действий. Тем самым, она будет первой выступать с инициативой или следовать за новаторами. Необходимо отметить, что следование за новаторами значительно проще и менее рискованно, но и доходы, которые может получить такая компания, будут значительно уступать тем, кто был первым. Более того, для тех, кто придерживается пассивного поведения, велика вероятность потери рынка, в силу несвоевременного учета возникших на нем тенденций.

При выборе стратегии обеспечения конкурентоспособности, компании могут придерживаться также одной из корпоративных стратегий (см. табл. 1). [25]

Первые три стратегии в таблице 1 являются стратегиями роста. С их помощью можно ответить на вопросы, в каком направлении развиваться компании. С помощью этих стратегий компания сможет лучше соответствовать требованиям рынка. Для достижения конкурентных преимуществ с помощью этих стратегий компания должна понять насколько достаточно ее собственных ресурсов для реализации выбранной стратегии. С этой целью она должна провести анализ своего ресурсного потенциала и осуществить оценку основных ресурсов, способностей и способов их накопления.

Три следующие стратегии в табл. 1 являются стратегиями интеграции. Все эти стратегии нацелены на объединение компании с конкурентами, поставщиками или потребителями, то есть в определенной степени являются логистическими. При этом объединение планируется как по промежуточной, так и по конечной продукции. Эти стратегии предполагают, что за счет интеграции можно будет достичь недоступного ранее уровня унификации, снижения совокупных издержек, высокого качества продукции, высокой скорости и удобства обслуживания. Следующие четыре стратегии в табл. 1 – это стратегии диверсификации. Эта группа стратегий связана с передачей опыта от одной экономической структуры к другой. Одна из разновидностей

такой стратегии связана также с объединением производств различной направленности для снижения издержек. Примером таких компаний являются SAP, Mars или Uniliver.

Таблица 1–Корпоративные стратегии обеспечения конкурентоспособности компании

Название	Целевое назначение
Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках.
Развитие рынка	Создание принципиально новых, качественно иных, рынков. Позиционирование своего продукта на новых (географически) рынках
Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение (модификацию) продукта Создание качественно нового продукта
Прямая интеграция	Приобретение (создание или установление контроля) над сбытовой (дистрибьюторской) сетью. Приобретение (создание или установление контроля) над всей цепочкой добавленной стоимости между компанией и потребителями.
Обратная интеграция	Приобретение (создание или установление контроля) над всей цепочкой поставщиков.
Горизонтальная интеграция	Приобретение (создание или установление контроля) над конкурентами (как по продуктам, так и по их субститутам).
Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с традиционным профилем организации Создание децентрализованной корпорации по этому признаку
Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, не совпадающих с традиционным портфелем для организации
Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых (непрофильных) продуктов для традиционных потребителей
Совместное предприятие	Объединение с иной компанией для проведения работ над проектом. Иные типы производственного комбинирования с целью повышения эффективности бизнеса.
Сокращение	Реструктуризация с целью снижения издержек.
Отторжение	Продажа отделения или части организации.
Ликвидация	Продажа всех активов организации.

Представлены также в табл. 1 стратегии сокращения и ликвидации, которые применяются в случае неудачного стратегического развития или необходимости срочного сокращения издержек компании в периоды кризисов.

Конкурентное развитие компании тесно связано также с реализацией портфельных стратегий, основанных на оптимизации структуры портфеля проектов или портфеля продуктов компании. Эти стратегии помогают решать вопросы управления продуктовой политикой и в целом бизнес-процессами в диверсифицированной компании. Применение таких стратегий позволяет определить перспективы развития или сокращения разных бизнес-процессов с точки зрения их места и роли в удовлетворении специфики рынка и производимых капиталовложений в каждый вид процессов.

Одним из ярких примеров такой методики является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ). [27, 31] Эта методика позволяет проанализировать все активы компании и сопоставить их по доходности, рискам и потенциальным возможностям лидерства. Ценность этой методики заключается в том, что она позволяет выявить возможности финансового взаимодействия в продуктивном портфеле и определить доминанты стратегического развития. Все продукты могут быть с помощью этой методики распределены по следующим областям матрицы, представленным на рисунке 2.

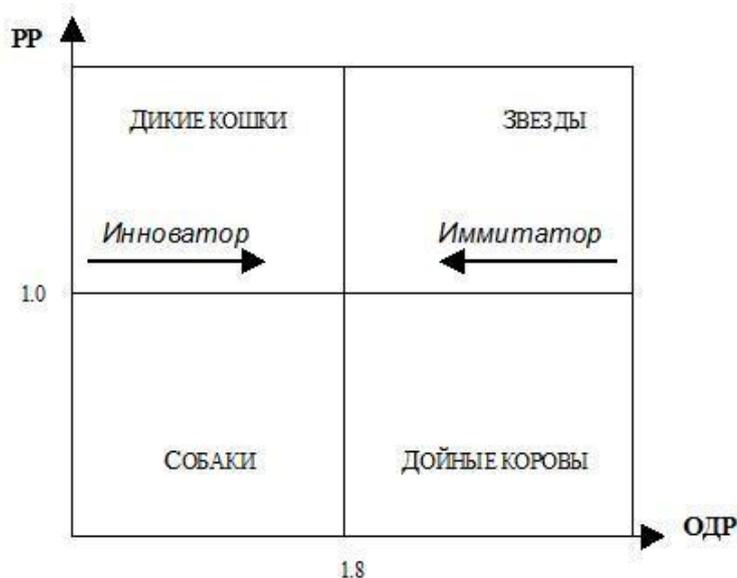


Рисунок 2. - Матрица БКГ для определения доминант продуктовой политики.

Оси матрицы оперируют относительной долей рынка (ОДР) и ростом рынка (РР). Границы областей выделяются таким образом, чтобы в верхнюю часть матрицы попали только продукты с высоким потенциалом роста, а в правую попали лидирующие на рынках продукты. Слева находятся те продукты, которые еще не очень известны потребителю, они должны еще завоевать его внимание и доверие. В связи с этим все новаторское движется из левой части матрицы, а справа идет стремление заимствовать все ценное.

Группа продуктов, относящихся к «собакам», особенно не выделяется на рынке и представляет собой нечто типичное. Группа продуктов, названных «дикие кошки», является высоко рискованной, здесь сосредоточены новации, которые необходимо продвинуть на рынок, Эти продукты требуют больших затрат на продвижение и доработку, но неизвестно удастся ли их сделать лидерами рынка.

«Звезды» представляют собой лидирующую группу, но со временем они теряют свою новизну и рынок по ним перестает расти. В этот момент они превращаются в «дойных коров», которые покупают потому, что знают, и которые приносят компании достаточно высокие доходы, так как не требуют значимых затрат.

Современная компания должна своевременно проводить анализ своего продуктового портфеля и выявлять перспективные тенденции его развития в текущих условиях окружающей среды. Осуществление этих стратегий необходимо проводить в комплексе с другими инструментами стратегического обеспечения конкурентоспособности и дополнять такую деятельность анализом своего ресурсного потенциала, который должен быть динамически достроен для выбранной конкурентной стратегии.

1.3. Стратегии продвижения, как инструмент обеспечения конкурентоспособности российских компаний

Одним из важных стратегических направлений обеспечения конкурентоспособности компании является реализация эффективной стратегии продвижения на выбранный целевой рынок. Особенно высокую значимость приобретает этот стратегический инструмент в современных экономических условиях, характеризующихся быстрой сменой успешных подходов, высокой скоростью распространения информации, ростом значения инновационных изменений и повышением требований к инновациям, ростом конкуренции и дифференциации продуктов. Эти тенденции характерны, как для глобального рынка, так и для внутреннего российского рынка. Более того, в современном мире все выше роль неощутимых активов, к которым, прежде всего, относятся бренды и известные торговые марки. Следовательно, реализация эффективной стратегии продвижения является важным элементом обеспечения конкурентоспособности компании [25].

Продвижение - это мероприятия по повышению эффективности продаж и увеличению доли рынка, через систему коммуникаций с потребителями, партнерами или персоналом. Его цели - это поддержание благоприятного отношения к компании и увеличение спроса на товар.

Функции продвижения:

- информирование потребителей;
- создание образа престижности;
- постоянное поддержание популярности;
- изменение восприятия потребителем товара;
- изменение восприятия о компании.

Сейчас, когда интернет стал обыденной частью нашей жизни, его выделяют в отдельную категорию продвижения. Это, контекстная реклама, интернет – блоги, социальные сети, таргетированная реклама и другие методы

продвижения. Традиционное продвижение - это мероприятия по организации маркетинговых коммуникаций с потребителем. Сюда входят: реклама в СМИ, наружная реклама, связи с общественностью, презентации, различные акции по формированию мнения потребителей о компании. На потребительском рынке реклама по эффективности занимает почетное первое место, PR же последнее, как и на рынке производства, бизнесменам гораздо важнее индивидуальные встречи, поэтому в этой среде гораздо эффективнее персональные продажи. Взаимосвязь с потребителями лежит в основе продвижения, ведь потребители снабжают компанию информацией.

Интернет маркетинг - это практика использования традиционных аспектов маркетинга в интернете. Основными направлениями являются: продвижения в социальных сетях, e-mail маркетинг, маркетинг в поисковых системах, партнерский маркетинг, и т.д.

Хотя, телевидение занимает большую часть досуга людей, интернет занимает второе место, являясь досугом и хобби большинства молодежи, поэтому если надо сформировать мнение или изменить его в головах молодого сегмента потребителей, нужно продвигать компанию через интернет. Социальные сети, тоже являются крупной платформой для продвижения компании, размещая там рекламу с помощью самой социальной сети или групп в социальных сетях [25, 27].

Поисковые системы также подходят для продвижения компании, контекстная реклама, то есть рекламное объявление, всплывающее в поисковых системах, направленное на потребителя, который ищет или искал сайты, пересекающиеся со сферой деятельности компании. Поисковый маркетинг или SEO, последнее, это, система оптимизации для продвижения сайта для более большого посещения, то есть продвижение сайта «вверх» в поисковых системах.

Реклама эффективна если:

- новые продукты, составляют большую часть производителя;
- продукт стандартизирован;

- много потребителей;
- рынок, где для потребителя типична покупка мелкого размера;
- продажи через посредников;
- существует обслуживание и горячие линии;
- производитель имеет большие производственные мощности.

Реклама бренда намного эффективнее, поскольку у крупных компаний она способствует продвижению дифференцированной продукции, следовательно, увеличивая спрос на товары этой компании.

В целом, информирование, убеждение и поддержание лояльности, то есть, сообщение о том, что продукт существует в продаже или скоро поступит, формирует мнение о продукте или бренде, признает товар и убеждает о покупке с закреплением потребительского сегмента [6].

Если компания работает «B2B», то есть производит товар для предприятий, то ее стратегии продвижения отличны от применяемых на потребительском рынке. Для формирования стратегии продвижения на данный рынок, нужно учитывать несколько факторов присущих именно рынку «B2B» [5]:

- цикл потребления длинен;
- спонтанные покупки редки;
- если товар не удовлетворил клиента, то он будет серьезно уязвлен;
- много информации по техническим характеристикам;
- реклама, в первую очередь, должна поддерживать продажи, а не

мгновенное увеличение спроса.

В потребительском же сегменте:

- применяется упрощенный вариант стратегического продвижения для легкого влияния на потребителей;
- типична спонтанная покупка;
- последствия из-за неудачной покупки минимальны;
- оформление на уровне личного восприятия.

Прямой маркетинг - вид коммуникации с потребителем, нацеленный на отбор одного покупателя и его опрос, для получения информации, к маркетинговым исследованиям. Прямой маркетинг используется компаниями, производящими товар для узкого сегмента потребителей. Основными формами являются:

- личные продажи, взаимодействие с покупателями, презентация товара для сбора мнения о данном товаре;
- почтовая рассылка буклетов, каталогов, рекламок и т.д.;
- телемаркетинг (осуществление с помощью телефона прямой продажи);
- прямые продажи с помощью телевизионных передач с телефоном обратного отклика.

Многие компании используют этот метод продвижения для создания прочных отношений с потребителями, для продолжительных взаимоотношений. Переход же к индивидуальному маркетингу связан с развитием информационных технологий, появлением более сложных продуктов, новых способов оплаты и каналов распределения.

Отличие массового маркетинга от индивидуального. Для массового продвижения характерны:

- анонимность покупателей;
- стандартизированный товар;
- массовое производство, продвижение и распределение товара;
- упор на масштабность;
- привлечение покупателей.

Для индивидуального продвижения характерны:

- ориентация на конкретного покупателя;
- индивидуализированное предложение, производство и распределения;
- индивидуальный стимул к покупке;

- упор на глубину охвата;
- удержание покупателей.

Стимулирование продаж объединяет широкую область возможностей.

Достоинства стимулирования:

- краткосрочный рост продаж;
- определенная целевая аудитория.

Недостатки:

- кратковременность;
- скрытые издержки;
- конфликты с рекламными представителями.

Паблик релейшенз или PR является спектром программ для продвижения образа, имиджа или престижа фирмы, или товара. Это стимулирование производителем спроса на товар с помощью информирования потребителей и формирование их мнения о товаре или бренде.

Средства PR:

- связи с акционерами;
- реклама;
- связи с национальными меньшинствами и коммунами;
- выставки;
- спонсорство.

Выставки и спонсорство являются ключевыми средствами глобальных компаний, поскольку общественное мнение именно о самой компании важнее, чем мнение о товаре.

Крупные корпорации в мировой экономике играют важную интеграционную и регулятивную роль, они определяют характер внешнеэкономических связей стран. Стратегии развития корпораций основаны на концентрации различных ресурсов, таких как: разработка услуг, которые повышают лояльность потребителей, стоимость товара или маркетинг [5].

Концентрация идет за счет прямых инвестиций, размещение акций и облигаций на биржах привлекает средства, формирующие собственные и заемные активы, которые, идут на развитие корпорации. Поэтому, одна из важнейших стратегий для таких компаний, это привлечение инвестиций, как иностранных, так и государственных. Однако, и не столь крупные инновационные компании могут опираться на этот инструмент обеспечения конкурентоспособности. И для его реализации необходимо осуществлять продвижение компании и ее продуктов не только на потребителя, но на государственные структуры, осуществляющие поддержку инноваций.

В настоящее время изменились стратегии компаний, например, способы инвестирования. Главным сегодня, остается слияние и поглощение, потом идет создание компании с нуля, так называемые greenfield-инвестиции. Применение этих стратегий всегда варьируется в зависимости от региона, где размещено производство или где находится главный филиал [5].

Сегодня же, имеет место быть, размещение филиалов не в тех странах, где есть дешевая рабочая сила или дешевые ресурсы, а там, где есть рынок сбыта. Это объясняется сбережением средств и трудовой силы. К эффективности производства и мероприятиям по ее повышению относятся:

- модернизация технологических процессов, оборудования;
- перестановка менеджеров всех рангов и привлечение менеджеров принимающих стран.

Стратегии сохранения конкурентоспособности:

- обеспечение лидерства на рынке;
- стандартизация продукции;
- концентрация мощностей в странах - основных потребителях товаров;
- удовлетворение спроса в принимающих странах с учетом специфики;

- координация действий всех филиалов, нацеленных на определенную стратегию действий.

Непрерывное совершенствование продукции, способов удовлетворения потребителей, помогают глобальным компаниям оставаться в лидирующих позициях на мировом рынке. Стратегии развития глобальных компаний предполагают крупные экспортные поступления, поэтому, если меняется политика государства, таможенные пошлины, или сами корпорации по каким-либо причинам снижают производственные мощности, нацеленные на экспорт, то филиалы компании в других странах увеличивают экспортные мощности для обеспечения доли корпорации на рынке.

Вместе с производственной стратегией, нацеленной на определенную страну, филиалы в зарубежных странах должны контролировать продвижение товара или всей корпорации с учетом социокультурных, природных, технологических, политических различий между принимающей страной и глобальной компанией. Так же, страны могут возводить барьеры, мешающие импорту готовых товаров, из-за этих самых различий, с помощью СМИ или других органов, позволяющих менять мнение большинства населения и они для развития собственного производства рекомендуют потребителям покупать товары, произведенные на местном рынке, что в конечном итоге подрывает рынок сбыта. Следовательно, корпорациям нужно позволять филиалам в зарубежных странах продвигать товар с учетом специфики местного населения или учетом других факторов.

Всего выделяется четыре основных варианта стратегии на иностранных рынках. Это интернациональные, мультинациональные, глобальные и транснациональные.[25]

Интернациональная стратегия говорит о применении той же стратегии на иностранных рынках, что и в своей стране. Успешность результатов продвижения и сбыта, или вообще, отсутствие опыта работы на иностранном рынке. [25]

Мультинациональная подразумевает децентрализованную структуру, диверсифицированную продуктовую линейку, адаптированные под потребителей, в определенной стране, на определенном национальном рынке.

Глобальная стратегия характерна для сильно централизованной компании, выпускающей стандартизированную продукцию или услугу. Такие корпорации воспринимают мир, как единый рынок. У таких корпораций есть преимущество в виде эффекта масштаба, размещения и расширения производства в самых удобных для корпорации странах. [11]

Транснациональная стратегия - это синергия глобальных и мультинациональных стратегий, децентрализованное управление, одновременно с большой ответственностью перед высшим руководством у самых эффективных филиалов или подразделений. Производство стандартизировано, однако их продвижением занимаются люди, находящиеся в других государствах, работающие с другой национальной группой [31].

Подробнее это можно рассмотреть на матрице Барлетта – Гошала, представленной на рисунке 3.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ	Необходимость повышения эффективности за счет глобализации операций	Высокий уровень	<p>Глобальная стратегия Мир – единый рынок. Основная цель компании – создание стандартизированных товаров или услуг, отвечающих требованиям потребителей во всем мире</p>	<p>Транснациональная стратегия Обеспечение оптимального сочетания преимуществ повышения эффективности за счет глобализации операций и преимуществ адаптации к местным условиям</p>
	Низкий уровень	<p>Стратегия дублирования модели ведения бизнеса Использование ключевой компетенции или специфических преимуществ, достигнутых на внутреннем рынке, в качестве средства конкурентной борьбы на зарубежных рынках</p>	<p>Мультилокальная, многонациональная стратегия Совокупность относительно независимых дочерних компаний, каждая из которых обслуживает какой-либо конкретный внутренний рынок</p>	
			Низкий уровень	Высокий уровень
			Необходимость обеспечения гибкости и адаптации к местным условиям	
			 ГИБКОСТЬ	

Рисунок 3. - Матрица Барлетта – Гошала выбора стратегии продвижения на глобальном рынке [32]

Необходимо отметить, что выбор стратегии продвижения по матрице Барлетта – Гошала с определенной адаптацией будет перспективен и для крупной российской компании, работающей с множеством разных по своим культурным, социальным и экономическим параметрам регионов.

У каждой компании имеется своя собственная стратегия, но выделяются общие для всех цели, такие как:

- снижение издержек за счет эффекта масштаба, то есть, производства и сбыта продукции широкомасштабно;
- сокращение сроков поставки;
- улучшение качества продукции;
- добавление высокой стоимости для отражения реального вклада в ходе производства;
- повышение конкурентоспособности за счет повышения технических характеристик, а не за счет снижения цены на товар;
- слияния и экспансии, путем сотрудничества в области маркетинга, выгод от широкомасштабного производства или разработки технологий;
- усилие по сокращению времени от производства до поставки в розничную продажу.

С помощью государственной поддержки, предприятия, выпускающие социально значимую или инновационную продукцию, могут выйти на новый уровень, на планомерную и последовательную экспансию ключевых областей мира. Данный сценарий может осуществиться только с помощью широкого вмешательства государства в естественную конкуренцию.

Одним из элементов конкуренции является НИОКР, который в свою очередь тесно связан с государством. В России же научно-технологические работы не на первом месте государственной поддержки и приоритетов страны, пользование ими же, позволит создать конкурентный товар, но глобальные корпорации из других стран, где НИОКР развивается гораздо быстрее и

позволяет компаниям внедрять изменения в свой товар, делает корпорации монополиями на иностранных рынках, где похожих технологий нет.

Особое место занимают те российские компании, которые добывают сырье. Они могут конкурировать с иностранными компаниями по цене, потому как наша страна занимает лидирующие позиции по количеству ресурсов, иные же организации в других секторах менее конкурентоспособны, из-за стран в которых ресурсы не в таких огромных количествах, добыча их гораздо дороже, соответственно перепродажа тоже.

Российским компаниям для достижения успеха на местном рынке, и для выхода на более широкий уровень конкуренции необходимо знать и руководствоваться следующими стратегиями поведения:

- формирование качественного и конкурентного внутреннего спроса (для достижения этого, нужно оптимизировать и стандартизировать бизнес – процессы);
- создание инвестиционной привлекательности и увеличение стоимости бизнеса;
- развитие и рост по всем быстрорастущим регионам для расширения и контроля рынка.

Последнее же поможет выйти на международный рынок, где, располагая мощной материальной базой, можно осуществить капиталовложения в научно-исследовательские работы, которые, в свою очередь позволят модернизировать товар. После создания конкурентоспособного товара, возникает необходимость снижения издержек, то есть поиск доступа к ресурсам зарубежных стран, где они наиболее выгодны. Снизив издержки, нужно искать рынок сбыта товара, последним будет постоянное повышение эффективности операций, консолидация производственных, финансовых и сбытовых линий, в тех странах, где они наиболее будут выгодны и рентабельны.

На примере компании «Теремок», недавно ставшей глобальной, рассмотрим особенность ее продвижения в России и за рубежом, в частности в США. Недавно основатель сети заявил, что ресторан находится на грани

убыточности и уже закрывает невыгодные рестораны. Владелец сети недавно объявил, что ресторан перешел на новую модель «fastcasual», то есть нечто среднее между рестораном и кафе быстрого питания, создающий отличие за счет более приятной атмосферы и дизайна, и более качественной еды. Это решение должно, наконец, выделить «Теремок» среди других ресторанов быстрого питания.

На Российском рынке ресторан продвигается как блинная с наклоном на славянскую культуру и быт. Обслуживание посетителей в «русском стиле» основа продвижения и маркетинговой стратегии предприятия. За рубежом, в частности, в городе Нью-Йорк «Теремок» продвигается так же, как и на российском рынке, то есть как «островок» русской культуры за рубежом [21].

Другой пример подобной стратегии продвижения – это коммерческий банк, основанный полностью на дистанционном обслуживании. Речь идет о «Тинькофф банк», основанном в 2006 году. Этот банк вначале продвигался как децентрализованный банк с дистанционным обслуживанием. Впоследствии банк нацелился на агрессивный маркетинг и начал создавать новые продукты, кроме кредитных карт, дебетовые, и карты с «кэшбэком», предложения для вкладчиков, для бизнесменов и т.д.

Реклама банка развивается так же быстро, как и сам банк, начало рекламных акций было на телерекламе, где всячески упоминалось о том, что «Тинькофф банк» самый большой онлайн банк России. Так же, активно продвигался с помощью интернет ресурсов, размещая рекламу в поисковых страницах и социальных сетях, таких, как например: «YouTube» или «Вконтакте». Продвигался банк, и с помощью популярных видеоблогеров. [20]

Отсутствие посредников, так же является одним из факторов продвижения интернет-банка, ведь намного проще и дешевле работать напрямую с компанией, а компании выгоднее иметь дело напрямую с клиентами, поскольку на коротком уровне, легче собирать информацию о потребителях и их желаниях, что позволит быстрее конкурентов «нащупать» спрос.

Приведенные здесь примеры показывают, что применение эффективной стратегии продвижения является перспективным инструментом обеспечения конкурентоспособности компании, как на внутреннем, так и на глобальном рынке. Все описанные выше проекты продвижения были нацелены на изменение конкурентного окружения. Однако, все они были подкреплены взвешенным подходом к анализу внутренних ресурсов. Для построения эффективной стратегии компании необходимо четко представлять, какая именно основа для развития конкурентоспособности у предприятия существует? Для ответа на этот вопрос необходимо изучить ресурсный подход к стратегическому управлению, позволяющий определить основу для развития устойчивых конкурентных преимуществ организации.

Тем самым, в современных условиях конкуренции, компании должны разрабатывать свои комплексные стратегии продвижения в условиях быстро меняющейся окружающей среды, но поддержку этих изменений осуществляет развитие ресурсного потенциала компании, соответствующего требованиям и специфике выбранных целевых ориентиров.

ГЛАВА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСНОЙ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

2.1. Предпосылки возникновения интереса к идеям ресурсной концепции

Самой значимой проблемой стратегического управления, вокруг которой возникают жаркие дискуссии, является проблема достижения предприятием устойчивых конкурентных преимуществ, которые бы легли в основу его конкурентоспособности. Поэтому, представляется достаточно важным анализ ресурсного подхода, основанного на изучении уникальных ресурсов предприятия и имеющихся у него способностей (как статических, так и динамических), с помощью которых организация может получить конкурентное преимущество. В рамках ресурсного подхода разработан также и инструментарий, позволяющий выявить и оценить данные конкурентные преимущества. Поэтому, не стоит удивляться тому, что ресурсный подход представляет собой один из самых востребованных подходов стратегического управления.

Сам по себе ресурсный подход относительно молод – ему нет и 30 лет (практически, все остальные подходы (школы), которые разработаны в рамках теории стратегического управления гораздо старше). «Возникновение интереса к нему можно датировать достаточно точно как начавшегося на рубеже 1990-х гг.. Отправными точками для исследований стратегий на основе ресурсов послужили проведенная в 1990 г. Калифорнийская конференция, опубликованная тогда же статья К.Прахалада и Г. Хамела «Ключевая компетенция корпорации», а так же основание в 1992 г. двух новых теоретических журналов по вопросам стратегий фирм: *IndustrialandCorporateChange* и *JournalofEconomicsandManagementStrategy*». [33]

Можно утверждать, что основоположниками, теоретически обосновавшими и адаптировавшими теоретические положения ресурсного

подхода стали Дж. Барни, Б.Вернерфельт, Р. Грант, Д. Коллиз, С. Монтгомери, К.Прахалад, Д.Тис, Р. Рамелт, Г. Хамел и др. Основные ключевые работы будут по возможности рассмотрены и проанализированы в ходе данного исследования. Несмотря на пристальный интерес западных коллег, в современной отечественной литературе и практике идеи ресурсной концепции почти не используются, хотя изучаются и признаются перспективными рядом авторов (В.С. Катыкало, И.Б. Гурков, В.А. Чайка, А.В. Куликов и др.).

Для определения причин появления интереса к ресурсной концепции, обратим внимание прежде на процесс становления теории стратегического управления. Можно утверждать, что основной причиной появления интереса к идеям ресурсной концепции стал кризис идей школы позиционирования, распространенной в 1980-е и нарастание их несоответствия системным переменам в отраслевой конкуренции и, что существенно, отсутствие подходов к развитию стратегии предприятия в условиях глобальной конкуренции.

Итак, доминирующей парадигмой в теории стратегического управления долгое время была концепция конкурентных сил Портера (Рис.4 Модель конкурентных сил М.Портера). [27]

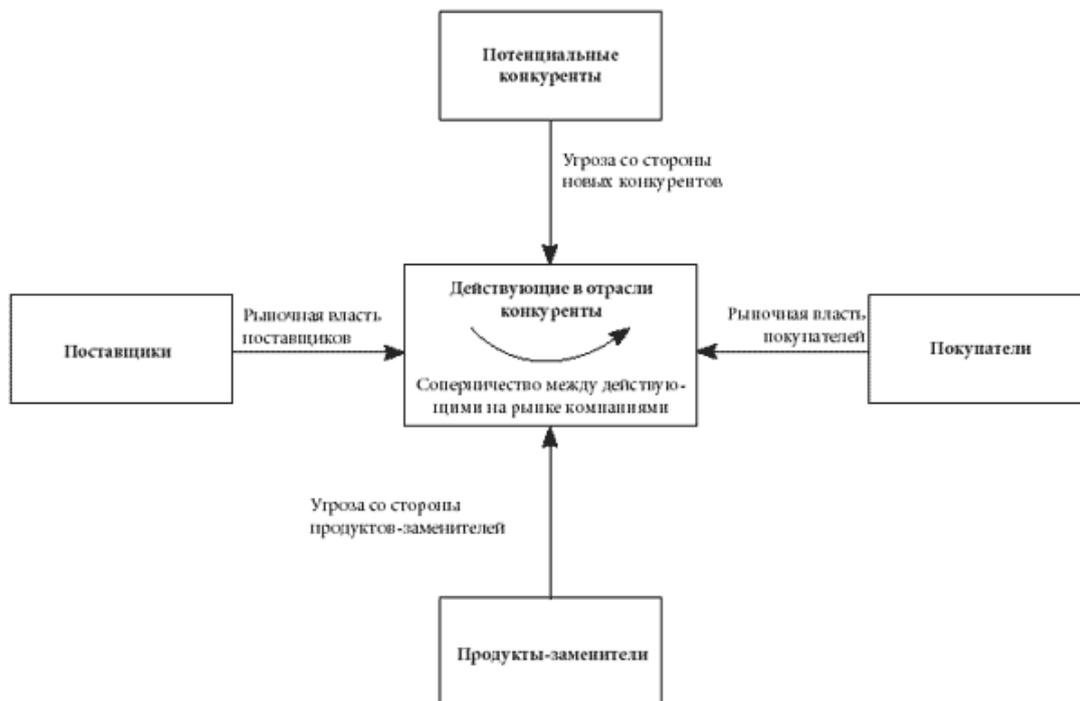


Рисунок 4. - Модель конкурентных сил М.Портера

В данной модели взаимодействуют пять сил отраслевой конкуренции – рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, угроза появления продуктов-заменителей, внешняя конкуренция и конкуренция в отрасли

По мнению Портера, фирма должна позиционировать себя в отрасли таким образом, чтобы она могла наилучшим образом защитить себя от воздействия конкурентных сил или повлиять на них в свою пользу.

Экономическая теория отраслевой организации делает акцент на привлекательность отрасли как основную причину получения прибыли. Это означает, что стратегическое управление направлено, прежде всего, на поиск отраслей с благоприятной средой и с определением привлекательных сегментов и стратегических групп в рамках этих отраслей. Некоторые отрасли выглядят более привлекательными, потому что они имеют структурные преграды к действию конкурентных сил (например, входные барьеры), предоставляя тем самым фирмам, попавшим в эти отрасли, возможности создания устойчивых конкурентных преимуществ.[31]

Под влиянием таких факторов как глобализация бизнеса, постоянное обновление технологий, ужесточение требований потребителей к характеристикам продукта, связанное с повышением уровня их осведомленности, природа и границы конкуренции начали стремительно трансформироваться. Это привело многие крупные фирмы к кризису управления и необходимости поиска новых путей обеспечения прибыльности. Требования новой конкурентной среды превысили возможности теории отраслевой организации.

«Еще более серьезным образом возможность успешного применения теории Портера ограничивает проблема существования различий экономических результатов фирм в рамках одной отрасли». [29] Оказалось, использование только рыночного позиционирования не является достаточным для противостояния возрастающей конкуренции.

В этот период начинается активный поиск необходимой альтернативы, позволяющей фирме получить устойчивое конкурентное преимущество, и

возникает масса «революционных» подходов к разработке стратегий, предлагающих альтернативу школам планирования и позиционирования, и акцентирующих свое внимание на внутренних резервах фирмы (концепция комплексного управления качеством; концепция оптимального разукрупнения; бережливого производства; реинжиниринга бизнес-процессов и др.).

В 1990 году в Калифорнии состоялся международный форум ведущих исследователей стратегий фирм. Главная тема обсуждения «Фундаментальные вопросы стратегического управления: повестка исследований в 1990-е гг.» [33] отражала также давно назревшую необходимость определения смыслового ядра теории стратегического управления. Итогом данной конференции стал ряд принципов, определяющих направление дальнейших исследований, одним из которых являлся акцент на фирму как на основной объект анализа (в отличие от акцента на выбор отрасли, характерный для школы позиционирования).

Таким образом, в силу нарастания несоответствия школы позиционирования системным переменам в экономике отраслевой конкуренции к концу 1980-х назрела необходимость появления новой парадигмы стратегического управления.

Этому также способствовали разработки новых направлений исследований теории стратегического управления, связанных, прежде всего, со смещением акцента исследования в сторону фирмы, как основного объекта анализа и наметившегося качественного сдвига в методологии исследований стратегического анализа.

«Пристальное внимание к идеям ресурсной концепции было связано с тем, что она смогла выработать жизнеспособную альтернативу господствовавшим прежде традиционным концепциям и школе позиционирования». [29]

2.2. Ресурсный подход к стратегическому управлению

Отметим, что целый ряд базовых принципов, которые использует ресурсная концепция, не являются абсолютно новыми. Многие положения были приведены в ранних работах Давида Риккардо, Йозефа Шумпетера и Эдит Пенроуз, в теориях прибыли и конкуренции.

Однако, как уже говорилось, «в контексте бурного развития теории фирмы и появления интереса к организационным аспектам эффективности, в 1980 появился ряд статей профессоров ведущих школ бизнеса США и Европы, в которых фирма трактовалась не как набор бизнес-единиц, а как портфель ресурсов и компетенций». [25, 33]

В качестве своеобразной «точки отсчета» развития ресурсного подхода в стратегическом управлении можно назвать вышедшую в 1984 г. статью Биргера Вернерфельта «Ресурсная трактовка фирмы», в которой он впервые указал на полезность анализа фирмы с точки зрения ее ресурсов, а не продуктов, и высказал гипотезу о том, что данный подход может стать новой парадигмой теории стратегического управления». [32, 33] Вернерфельт, по сути, предложил первую попытку систематического изложения ресурсного подхода к пониманию и формулированию стратегий диверсифицированной фирмы. Автор отталкивался от небезызвестной модели 5 сил Майкла Портера (см. рис. 4), изучая ее с нового фокуса: ресурсного подхода. Вместо привычных нам входных барьеров и использования поля «Рост – доля рынка» Вернерфельт вводит специфические «ресурсные барьеры», которые он определяет как «взаимосвязь ресурсов с результатами фирмы» [32] и предлагает рассматривать конкурентные позиции на новом поле «Ресурс-продукт», которое он сводит к «определению стратегии роста фирмы за счет нахождения баланса между поддержанием имеющихся ресурсов и развитием новых» [33].

Дело в том, что Вернерфельт не дает «универсального ключа» к повышению конкурентоспособности предприятия. Сделать это смогли только Коимбатур Кришнарао Прахалад и Гери Хамел в своей знаменитой статье «Ключевая компетенция корпорации» («Core Competence of the Corporation»),

вышедшей в журнале Гарвард бизнес Ревью в июне 1990 года, где ими было предложено понятие ключевой компетенции организации. Эта работа стала своеобразным катализатором нового направления исследований стратегического управления. Прахалад и Хамел в своей работе утверждали, что центральным активом фирмы являются ключевые компетенции, с которыми связаны ее конкурентные преимущества и обсуждалось значение этих компетенций для успешного развития фирмы.

Отметим, что концепция ключевой компетенции позволила «собрать воедино» целый ряд работ по теории стратегического управления. К ним относится и вышедшая в 1984 г. в книге «CompetitiveStrategicManagement» работа Ричарда Рамелта «К стратегической теории фирмы» [32, 33], которая, с учетом введенной Прахаладом и Хамелом понятия «стержневой компетенции» переосмыслить процесс развития предприятий и их взаимозаменяемость на рынке. По Рамелту развитие идет от так называемой модели «промышленной (индустриальной) организации», где компании на рынке являются взаимозаменяемыми (однородными). В процессе развития, все более и более соответствуя рыночной ситуации, предприятия как бы «накапливают различия» и развивают свою стержневую компетенцию, что делает невозможным простое копирование моделей поведения конкурентов. Чтобы подчеркнуть невозможность обмена ресурсами, Рамелт вводит так называемые «механизмы изоляции», которые укрепляют конкурентную позицию и позволяют эффективно защищать данную позицию. В своей работе Рамелт указал три важных вывода:

- предприятие осознает необходимость изменения какого-либо значимого ресурса, способности или возможности и лишь тогда может изменить конкурентную позицию;
- необходим постоянный мониторинг возможностей (и способов) улучшения своей конкурентной позиции (с учетом возможных изменений во внешней среде);
- необходимость ситуационного подхода.

Следовательно, основными положениями ресурсной концепции на тот момент были следующие:

- источником конкурентных преимуществ является способность руководства компании консолидировать технологии и производственные навыки общекорпоративного значения в компетенции, наделяющие отдельные бизнес-единицы способностью адаптации к изменяющимся рыночным возможностям;
- комбинация компетенций порождает ключевые (для конкурентоспособности) продукты предприятия. Таким образом, набор компетенций определяет бизнес-процессы компании (Рис. 5 Компетенции – корни конкурентоспособности) [32];

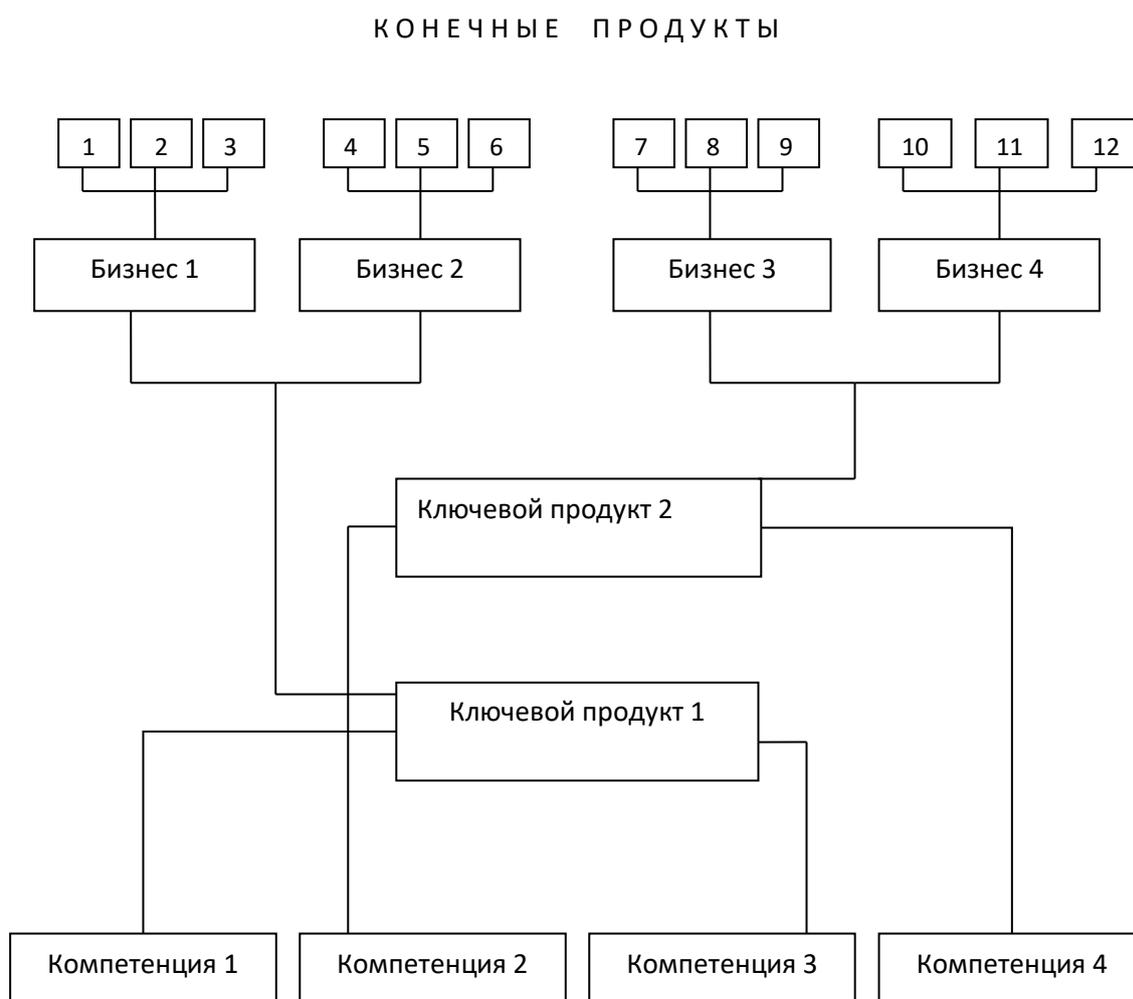


Рисунок 5. - Компетенции – корни конкурентоспособности (по Прахаладу и Хамелу)

- можно постулировать ведущую роль коллективного корпоративного обучения, которое и позволяет сформировать ключевые компетенции;
- на основе компетенций (а не на основе привлекательности рынков) определяются механизмы диверсификации и проникновения на новые рынки;
- ключевые компетенции могут быть выявлены, по крайней мере, тремя способами: 1) они обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам; 2) компетенции определяют отличительные достоинства конечной продукции; 3) они должны быть достаточно сложными для воспроизведения конкурентами;
- стержневая компетенция предприятия дает ему ключевой продукт, который и поддерживает конкурентные преимущества. Следовательно, компания должна сфокусироваться на этом продукте, стремясь к максимальному увеличению своей доли в производстве ключевой продукции;
- для формулирования целей формирования компетенций, определения приоритетов в распределении ресурсов необходимо создание общекорпоративной стратегической архитектуры.

Можно полагать, что основным выводом ресурсной теории служит направленность диверсификации компании (от портфеля бизнесов к портфелю компетенций).

Аксиомами ресурсного подхода можно назвать два эмпирических обобщения:

- фирмы неоднородны – между ними имеются системные различия в степени контроля ресурсов, необходимых для создания устойчивого конкурентного преимущества;
- эти различия относительно устойчивы.

Ресурсная концепция построена на двух важных допущениях: экономические результаты организации зависят от «ресурсного багажа» предприятия и предприятия стараются развивать свой «ресурсный багаж», что позволит ему достичь более высоких результатов.

Таким образом, главный тезис ресурсной концепции можно сформулировать следующим образом: присущая фирмам неоднородность является результатом обладания уникальными ресурсами и организационными способностями, которые являются основой устойчивого конкурентного преимущества и помогают генерировать прибыль.

2.3. Концепция динамических способностей как основа конкурентного развития организации

Ключевой шаг на пути создания схемы концепции, основанной на динамических способностях, состоит в идентификации основ, на которых можно создавать, поддерживать и усиливать отличительные и трудные для воспроизведения преимущества.

Главной сутью большинства способностей и компетенций является то, что они не могут быть легко собраны вместе посредством механизмов рынка.

В концепции динамических способностей фирма трактуется не как «пучок контрактов», а функционирует на основе более многосторонних отношений, представляя собой область организации экономической деятельности нерыночным способом [29].

Существует три категории факторов для определения отличительных компетенций и динамических способностей фирмы: процессы, позиции по активам и траектория развития. Концепция развивает тезис о том, что конкурентные преимущества фирм связаны с их организационными и управленческими процессами, обусловленными позициями по активам, которыми фирма владеет, и траекторией эволюционного развития, которую она восприняла или унаследовала.

Рассмотрим данный механизм идентификации подробнее. Под управленческими и организационными процессами понимаются способы ведения дел в фирме и шаблоны реализации текущих практик и обучения. Под позицией по активам понимаются уникальные технологии, интеллектуальная собственность, комплементарность активов, клиентская база и внешние связи фирмы. Под траекторией развития подразумеваются стратегические альтернативы, доступные фирме и наличие траекторных зависимостей.

Организационные процессы выполняют три роли: координации/интеграции, обучения и реконфигурации [32].

Координация/интеграция. Компетенция/способность фирмы встроена в отличительные способы координации и комбинирования. Деятельность внутри фирм координируется или интегрируется менеджерами, и способ, которым производство организовано, является источником различий в компетенциях фирмы во многих областях. Также, это справедливо для координации внешних операций фирмы и стратегические преимущества в возрастающей степени требуют интеграции внешних видов деятельности и технологий.

Обучение. Это процесс, посредством которого повторение и экспериментирование позволяют решать задачи лучше и быстрее, и позволяет идентифицировать новые возможности. Предполагает участие в нем организационных и индивидуальных навыков, а новое знание, полученное в процессе обучения, может открыть «новую» логику организации.

Реконфигурация и трансформация. В быстро изменяющихся реалиях бизнеса ценность имеет потенциал распознавания потребности в реконфигурации активов и осуществления необходимых преобразований. Это требует постоянного внимания к изменениям рынка и технологий, а также желания адаптировать лучшую практику, в связи с чем возрастает роль бенчмаркинга.

В случае успешной реализации вышеперечисленных функций (или их комбинаций в зависимости от рыночного и внутрифирменного контекста), с экономически эффективным (по сравнению с конкурентами) результатом, можно утверждать, что такие организационные процессы являются отличительной компетенцией. В свою очередь, эти процессы находятся в прямой зависимости от позиций по активам и траектории эволюции фирмы.

Как уже отмечалось, стратегическое положение фирмы во многом обусловлено наличием/отсутствием у нее специфических активов, которые определяют конкурентное преимущество. В роли специфических активов могут быть: технологические (технологические ноу-хау), комплементарные (технологические инновации требуют использования смежных активов для производства и поставок на рынок смежных товаров и услуг), финансовые,

репутационные, структурные (формальная и неформальная структура фирмы, ее внешние связи), институциональные, рыночные (позиция фирмы на рынке) активы, а также организационные границы (степень интеграции).

Направление развития фирмы является производным от ее нынешнего состояния и будущих курсов движения, а ее нынешнее состояние часто определено пройденным путем. Так, предыдущие инвестиции фирмы и репертуар ее рутин (так называемая «история») налагают ограничения на ее будущее поведение.

Таким образом, траектория дальнейшего развития фирмы достаточно узка. Действия и направления движения фирмы ограничены ее позициями по активам и прошлыми траекториями развития.

Получение прибыли не сводится только к использованию активов фирмы, а становится возможным благодаря потенциалу фирмы генерировать особого рода способностей по комбинированию и управлению активами.

Однако конкретный набор рутин может утратить свою ценность, если поддерживает компетенцию, которая больше не имеет значения на рынке или если они могут быть воспроизведены конкурентами. Хотя, как правило, компетенции и способности достаточно трудно воспроизвести, и данный процесс обычно невозможен без фактического перемещения людей, связанных с реализацией компетенции. Но конкуренты могут превзойти набор рутин, обнаружив альтернативные способы достижения такого же уровня функциональности.

Данный способ помогает определить список организационных процессов, которые потенциально могут являться ключевыми компетенциями, однако не предполагает четкого способа их идентификации, а лишь помогает обозначить их характеристики.

Несмотря на комплементарность традиционной ресурсной концепции, концепция динамических способностей имеет ряд важных дополнений и преимуществ. С точки зрения традиционного направления, механизм создания экономических рент определяется наиболее эффективным, по сравнению с

конкурентами, отбором ресурсов, а в концепции динамических способностей – ввиду большей эффективности размещения ресурсов с помощью развития организационных способностей. В первом случае предполагается, что фирма функционирует на эффективных рынках, ситуация развития которых либо известна, либо познаваема, и именно процессы на рынках приводят к изменению в наборе ресурсов. Альтернативная точка зрения учитывает сложность динамики рынка, и на первое место выдвигает условия и процессы, посредством которых ресурсы генерируют различные типы рент. Также важным различием является понимание природы ресурсов, способных обеспечить конкурентное преимущество. Традиционная концепция имеет дело с любыми ресурсами, в то время как концепция динамических способностей подчеркивает важность ресурсов/способностей, которые не могут являться объектом купли-продажи в силу своей нематериальной природы (организационные способности). Таким образом, можно говорить о разном понимании степени интенсивности и возможностей влияния на результат организационных особенностей самой фирмы – концепция динамических способностей, в отличие от традиционного направления, обращает внимание на предпринимательский потенциал фирмы, и учитывает динамику конкуренции на рынке [31, 33].

Сильной стороной обеих трактовок ресурсной концепции является то, что отправной точкой анализа становится фирма, и акцент смещается на изучение отличительных способностей фирмы по сравнению с конкурентами.

Одним из главных недостатков ресурсной теории заключается в отсутствии определенного алгоритма идентификации основных уникальных трудновоспроизводимых ресурсов и способностей, которые помогают фирме получить конкурентное преимущество, и методических указаний по созданию подобных ресурсов и способностей.

Итак, рассмотрим подробнее имеющиеся инструменты для решения этих вопросов.

Для идентификации имеющихся у фирмы способностей обычно предлагаются их функциональные классификации и /или классификации по видам деятельности.

В первом случае организационные способности определяются по каждой из основных областей менеджмента фирмы: для корпоративной штаб-квартиры – это способности в финансовом менеджменте, в стратегическом контроле, в эффективной мотивации и координации работы менеджеров, в управлении слияниями и поглощениями; для производственной функции – способности в эффективной организации крупносерийного производства, обеспечение быстрой адаптации к изменениям спроса; для маркетинга – способности к созданию и продвижению сильных брендов, созданию и получению отдачи от репутации, бенчмаркинг и др. [18, 19, 30]

Для классификации по видам деятельности фирмы применяется логика цепочки создания ценности. При этом предлагается либо разработанная компанией McKinsey цепочка видов деятельности промышленной фирмы (технология → проектирование продукта → производство → маркетинг → дистрибуция → послепродажное обслуживание), либо метод, предложенный М. Портером, который предполагает разграничение основной и вспомогательной деятельности. Основной идеей Портера является то, что степень оценки продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача достичь понимания стратегических возможностей организации. [27]

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НК СЕВЕРО-ЗАПАД»)

3.1. Анализ конкурентного потенциала организации (на примере ООО «НК «Северо-Запад»).

ООО «НК «Северо-Запад»» создано путем учреждения, по решению учредителя в 2007 г., о чем в Единый государственный реестр юридических лиц внесена соответствующая запись. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество руководствуется, в своей деятельности, Уставом и решениями Учредителя общества; Гражданским кодексом РФ; Кодексом РФ об административных правонарушениях; Налоговым кодексом РФ; Трудовым кодексом РФ; ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»; ФЗ «О государственной регистрации ЮЛ и ИП»; ФЗ «О бухгалтерском учете»; ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»; ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»; ФЗ «О страховых взносах в ПФ РФ, ФСС РФ, ФФОМС и ТФОМС»; а также иным действующим законодательством и нормативно-правовыми актами.

ООО «НК «Северо-Запад» – динамично развивающийся дистрибьютор электротехнического оборудования. Компания образована в 2007 году и к 2017 вошла в пятерку ключевых поставщиков Санкт-Петербурга. «Группа НК» входит в состав Российской Ассоциации Электротехнических компаний (РАЭК) и IMELCO, крупнейшей мировой группы независимых электротехнических компаний в сфере оптовой торговли.

Ассортимент доступной к заказу продукции – более 500 000 наименований по номенклатурным группам:

- кабельно-проводниковая продукция;
- низковольтное оборудование;

- светильники, источники света;
- электроустановочная продукция.

Компания поставляет электротехническую продукцию для юридических лиц: строительных и электромонтажных компаний, промышленных предприятий, производителей электрощитового оборудования, индивидуальных предпринимателей.

Частные лица могут приобрести электротехнику в розничном магазине «Мастер».

За 10 лет работы эту организацию выбрали в качестве поставщика: TOYOTA MotorsCompany, Санкт-Петербургский государственный Технологический Университет, Пискаревский молочный завод, Лентелефонстрой и более 3500 постоянных клиентов.

Компания - официальный дистрибьютор таких производителей, как ДКС, ССТ, OSTEC, DEVI, ЛЭМЗ. Компания является партнером Legrand, ABB, IEK, SchneiderElectric, JUNG, GIRA, TDM. Кроме того, она сотрудничает со многими другими производителями с тем, чтобы предложить компаниям оптимальный выбор именно под их конкретные технические требования и бюджет. Основной принцип работы – это индивидуальный подход к каждому клиенту. Постоянно повышается квалификация менеджеров, чтобы они всегда могли дать грамотную консультацию и наилучшим образом подобрать то, что нужно клиенту. Для постоянных клиентов предлагается:

- лучшая цена, отсрочка платежа, бесплатная доставка;
- принцип «одного окна»: комплектовать в одной компании всю заявку;
- прямая поддержка производителей при проектных поставках (выезд на объект менеджера компании с представителем завода-изготовителя оборудования);
- квалифицированная техническая поддержка при подборе и замене оборудования;

- минимальные сроки поставки даже на продукцию в специальных исполнениях.

Компания «Группа НК» – комплексный поставщик электрооборудования.

ООО «НК «Северо – Запад»:

- партнер более 250 российских и европейских производителей электрооборудования, с 54 из которых заключены прямые контракты;

- «Надежный поставщик - 2019» по результатам работы на тендерах;

- участник Российской Ассоциации Электротехнических компаний (РАЭК) и IMELCO – мировой группы независимых электротехнических компаний в сфере оптовой торговли;

- обладатель сертификата соответствия требованиям межгосударственного стандарта ГОСТ ISO 9001:2011 «Системы менеджмента качества».

Офисы и склады в разных городах:

- Санкт-Петербург – 2 офиса продаж и головной офис. Склад общей площадью более 4500 м².

- Москва – 1 офис продаж, дополнительный склад, откуда идут поставки электрооборудования в Центральный регион России.

Среди основных конкурентов ООО «НК «Северо-Запад» можно выделить:

- 1.ТК ООО «Гепард Плюс»;

- 2.Магазины электротоваров и светотехники.

- 3.ООО «Электроинжиниринг»;

- 4.ТМК ООО «Траверс»;

- 5.ТК «Промсвет»;

- 6.ООО «Европейская электротехника» (инженерный центр);

- 7.Оптовая компания ООО «Прайд»;

- 8.ТК «Гранд-Энерго СПб»;

- 9.ТК ООО «Электро-Профи»;

- 10.Электротехническая компания «ЭТМ»;
- 11.ТК «Русский Свет»;
- 12.Сеть гипермаркетов для дома и дачи «ЛеруаМерлен»;
- 13.Сеть магазинов электротехнической продукции и крепежных изделий «Рапира»;
- 14.Электротехническая компания ООО «Минимакс»;
- 15.Оптовая компания ООО «Горэнерго»;
- 16.ТК «Электрика СПб»;
17. ООО «Технология-Е»;
18. ООО «ЭлВент»;
19. ООО «ЭлТехКом».

Рассмотрим основные финансово-экономические характеристики деятельности ООО «НК «Северо-Запад». В таблице 2 представлена финансовая структура имущества изучаемой компании.

Соотношение основных качественных групп активов организации на 31 декабря 2021 г. характеризуется большей долей (99,7%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь период существенно увеличились (в 168,3 раза). Отмечая значительное увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 2550,6 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем.

Таблица 2 - Структура имущества ООО «НК «Северо-Запад» и источники его формирования

Показатель	Значение показателя							Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса			тыс. руб. (гр.6-гр.2)
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Актив									
1.			2 109	3 407	1 568		0,3	+1 568	
Внеоборотные активы									
в том числе:			2 109	3 407	1 568		0,3	+1 568	
основные средства									
2.	3 409	4 097	230 884	513 450	572 047	100	99,7	+568 638	+167,8 раза
Оборотные, всего									
в том числе:	65	1 564	102 588	234 038	274 676	1,9	47,9	+274 611	+4 225,8 раза
запасы									
дебиторская задолженность	429	2 498	126 43	273 669	259 713	12,6	45,3	+259 284	+605,4 раза
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	2 915	12	1 533	4 818	36 915	85,5	6,4	+34 000	+12,7 раза
Пассив									
1.	38	546	16 331	54 797	96 921	1,1	16,9	+96 883	+2 550,6

Собственны й капитал									раза
2. Долгосрочны е обязательст ва, всего			30	30	40		<0,1	+40	
в том числе: заемные средства					348 785			+348 785	
3. Краткосрочн ые обязательст ва*, всего	3 371	3 551	216 632	462 030	476 654	98,9	83,1	+473 283	+141,4 раза
в том числе: заемные средства	15	182	56 716	84 190	122 911	0,4	21,4	+122 896	+8 194,1 раза
Валюта баланса	3 409	4 097	232 993	516 857	573 615	100	100	+570 206	+168,3 раза

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- запасы – 274 611 тыс. руб. (48,2%)
- дебиторская задолженность – 259 284 тыс. руб. (45,5%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 348 785 тыс. руб. (61,2%)
- краткосрочные заемные средства – 122 896 тыс. руб. (21,6%)

Собственный капитал организации на последний день анализируемого периода составил 96 921,0 тыс. руб. Собственный капитал организации резко вырос за весь анализируемый период (+96 883,0 тыс. руб.).

Далее произведем оценку чистых активов компании, которая представлена в таблице 3 [18].

Таблица 3 - Оценка стоимости чистых активов организации ООО «НК «Северо-Запад»

Показатель	Значение показателя								Изменение за анализируемый период
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.6-гр.2)	
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Чистые активы	38	546	16 331	54 797	96 921	1,1	16,9	+96 883	+2 550,6 раза
2. Уставный капитал	10	100	100	100	100	0,3	<0,1	+90	+10 раз
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	28	446	16 231	54 697	96 821	0,8	16,9	+96 793	+3 457,9 раза

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2021 намного (в 969,2

раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того, определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение чистых активов в 2 550,6 раза за 4 последних года. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Характеристика финансовой устойчивости [14, 15] компании представлена в таблице 4.

Таблица 4– Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственны х оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*				
	на начало анализи руемого периода (31.12.2 017)	на конец анализи руемого периода (31.12.2 021)	на 31.12.2017	на 31.12.2018	на 31.12.2019	на 31.12.2020	на 31.12.2021
1	2	3	4	5	6	7	8
СОС1 (рассчитан без учета долгосрочн ых и краткосроч ны х пассивов)	38	95 353	-27	-1 018	-88 366	-182 648	-179 323
СОС2 (рассчитан с учетом долгосрочн	38	95 393	-27	-1 018	-88 336	-182 618	-179 283

ых пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)							
СОСЗ (рассчитанн ые с учетом как долгосрочн ых пассивов, так и краткосроч ной задолженно сти по кредитам и займам)	53	218 304	-12	-836	-31 620	-98 428	-56 372

*Излишек (недосток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат.

Поскольку по состоянию на 31.12.2021 наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период ухудшили свои значения [19].

Анализ активов компании по степени их ликвидности проводится в таблице 5. Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняются все, кроме одного.

Таблица 5– Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платежей. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	36 915	+12,7 раза	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	352 141	+104,9 раза	-315 226
А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	259 713	+605,4 раза	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	124 513	+8 300,9 раза	+135 200
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	275 419	+4 237,2 раза	≥	П3. Долгосрочные обязательства	40		+275 379
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	1 568		≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	96 921	+2 550,6 раза	-95 353

У ООО «НК СЕВЕРО-ЗАПАД» недостаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (высоколиквидных активов) для погашения наиболее срочных обязательств (разница составляет 315 226 тыс. руб.). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность полностью покрывает среднесрочные обязательства ООО «НК Северо-Запад».

Основные финансовые результаты деятельности ООО «НК Северо-запад» за анализируемый период (с 31 декабря 2018 г. по 31 декабря 2021 г.) приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Обзор результатов деятельности организации

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб
	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	тыс. руб. (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка	26 161	900 61	1 900 573	2 064 148	+2 037 987	+78,9 раза	1 222 874
2. Расходы по обычным видам деятельности	25 640	879 363	1 816 871	997 074	+1 971 434	+77,9 раза	1 179 737
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	521	21 252	83 702	67 074	+66 553	+128,7 раза	43 137
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов	-36	-3 650	-21 051	1 424	+1 460	↑	-5 828

к уплате							
5. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	485	17 602	62 651	68 498	+68 013	+141,2 раза	37 309
6. Проценты к уплате		2 046	9 418	15 544	+15 544		6 752
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налога на прибыль и прочее	-109	-3 161	-11 214	-10 829	-10 720	↓	-6 328
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	376	12 395	42 019	42 125	+41 749	+112 раз	24 229
Совокупный финансовый результат периода	376	12 395	42 019	42 125	+41 749	+112 раз	24 229
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса	418	15 785	38 466	42 124	x	x	x

Значение выручки за 2021 год составило 2 064 148 тыс. руб. За 4 года годовая выручка увеличилась в 79 раз, при этом такую же тенденцию в течение периода подтверждает и линейный тренд. Рост выручки наблюдался в течение всего анализируемого периода.

За последний год значение прибыли от продаж составило 67 074 тыс. руб. За весь анализируемый период наблюдалось весьма значительное, в 129 раз, повышение финансового результата от продаж.

Анализ рентабельности деятельности предприятия[23] представлен в таблице 7.

Таблица 7– Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)				Изменение показателя	
	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	коп., (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)
1	2	3	4	5	6	7
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	2	2,4	4,4	3,2	+1,2	+63,2
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	1,9	2	3,3	3,3	+1,4	+79
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 2% и более.	1,4	1,4	2,2	2	+0,6	+42

Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	2	2,4	4,6	3,4	+1,4	+65,3
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	-	8,6	6,7	4,4	+4,4	-

Все три показателя рентабельности за последний год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Рентабельность продаж за 2021 год составила 2%. Более того, имеет место положительная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2018 год (+0,6 %).

Ниже обобщены ключевые финансовые показатели ООО «НК «Северо-Запад». Среди показателей, имеющих исключительно положительные значения, можно выделить следующие:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом в течение анализируемого периода наблюдалось увеличение чистых активов;
- положительная динамика рентабельности продаж;
- положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации;
- положительная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) на рубль выручки ООО «НК «Северо-Запад».

Анализ выявил следующие показатели, положительно характеризующие результаты деятельности организации:

- за период 01.01–31.12.2021 получена прибыль от продаж (67 074 тыс. руб.), но наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-16 628 тыс. руб.);

- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составила 42 125 тыс. руб. (+106 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом).

Среди всех полученных в ходе анализа показателей имеется один, имеющий значение на границе нормативного – не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения [18].

С отрицательной стороны финансовое положение ООО «НК «Северо-Запад» характеризуют такие показатели:

- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов;

- не укладывается в нормативное значение коэффициент текущей (общей) ликвидности;

- ниже нормального значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности;

- коэффициент абсолютной ликвидности не укладывается в нормативное значение.

В таблице 8 рассчитаны показатели, содержащиеся в методике Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (Распоряжение N 31-р от 12.08.1994; к настоящему моменту распоряжение утратило силу, расчеты приведены в справочных целях).

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2021 года по 31.12.2021 г. Поскольку один из первых двух коэффициентов (коэффициент текущей ликвидности) по состоянию на 31.12.2021 оказался меньше нормативно установленного значения, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы восстановления предприятием нормальной

структуры баланса (платежеспособности) в течение полугода при сохранении имевшей место в анализируемом периоде динамики первых двух коэффициентов.

Таблица 8 – Основные показатели оценки банкротства

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец период
	на начало периода (31.12.2020)	на конец периода (31.12.2021)			
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,11	1,2	+0,09	не менее 2	не соответствует
2. Коэффициент обеспеченност и собственными средствами	0,1	0,17	+0,07	не менее 0,1	соответствует
3. Коэффициент восстановления платежеспособ ности	x	0,62	x	не менее 1	не соответствует

Значение коэффициента восстановления платежеспособности (0,62) указывает на отсутствие в ближайшее время реальной возможности восстановить нормальную платежеспособность. При этом необходимо отметить, что данные показатели неудовлетворительной структуры баланса являются достаточно строгими, поэтому выводы на их основе следует делать лишь в совокупности с другими показателями финансового положения организации. Кроме того, в расчете не учитывается отраслевая специфика.

В данном разделе приведен анализ кредитоспособности ООО «НК Северо-Запад» по методике Сбербанка России. Далее в таблице 9 представлены показатели кредитоспособности организации.

Таблица 9 – Показатели кредитоспособности организации

Показатель	Фактическое значение	Категория	Вес показателя	Расчет суммы баллов	Справочно: категории показателя		
					1 категория	2 категория	3 категория
Коэффициент абсолютной ликвидности			0,05		0,1 и выше	0,05-0,1	менее 0,05
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности			0,1		0,8 и выше	0,5-0,8	менее 0,5
Коэффициент текущей ликвидности			0,4		1,5 и выше	1,0-1,5	менее 1,0
Коэффициент Соотношения Собственных и заемных средств (для торговых и лизинговых организаций)			0,2		0,25 и выше	0,15-0,25	менее 0,15
Рентабельность продукции			0,15		0,1 и выше	менее 0,1	нерентаб.
Рентабельность деятельности предприятия			0,1		0,06 и выше	менее 0,06	нерентаб.

В соответствии с методикой Сбербанка заемщики делятся в зависимости от полученной суммы баллов на три класса:

- первоклассные – кредитование которых не вызывает сомнений (сумма баллов до 1,25 включительно);
- второго класса – кредитование требует взвешенного подхода (больше 1,25, но меньше 2,35 включительно);
- третьего класса – кредитование связано с повышенным риском (больше 2,35).

В данном случае сумма баллов равна 1. Поэтому организация может рассчитывать на получение банковского кредита.

В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации ниже рассчитан Z-счет Альтмана [14] (для ООО «НК «Северо-Запад» взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний):

$Z\text{-счет} = 6,56T1 + 3,26T2 + 6,72T3 + 1,05T4$, показатели модели представлены в таблице 10.

Таблица 10– Показатели вероятности банкротства

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2021	на	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3		4	5
T1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,17		6,56	1,09
T2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,17		3,26	0,55
T3	Отношение ЕБИТ к величине всех активов	0,12		6,72	0,8
T4	Отношение собственного капитала к заемному	0,2		1,05	0,21
Z-счет Альтмана:2,65					

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Для ООО «НК «Северо-Запад» значение Z-счета на 31.12.2021 г. составило 2,65. Такое значение показателя свидетельствует о незначительной вероятности банкротства ООО «НК Северо-Запад». Это значит, что финансовое положение организации ООО «НК «Северо-Запад» можно считать устойчивым.

Проведенный анализ показал, что финансовое состояние компании на современном этапе хорошее, компания демонстрирует устойчивый рост конкурентоспособности. Следовательно, необходимо изучить направления дальнейшего роста конкурентоспособности и выявить перспективы долгосрочного устойчивого развития.

Управление конкурентоспособностью ООО «НК «Северо-Запад» в современных условиях осуществляется на основе соблюдения следующих принципов:

- анализа механизма действия экономических законов;
- анализа механизма действия законов организации структур и процессов;
- соблюдения требований совокупности научных подходов к управлению (прежде всего, системного, комплексного, маркетингового, функционального, поведенческого, структурного, воспроизводственного);
- ориентации на конкретные рынки и потребности;
- применения современных информационных технологий для системной и комплексной автоматизации управления;
- применения современных методов анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации (например, системного анализа, функционально-стоимостного анализа);
- ориентации на количественные методы оценки, контроля и оперативного управления конкурентоспособностью;

- включения в систему управления конкурентоспособностью стратегического маркетинга, мотивации и регулирования.

3.2. Анализ ресурсного потенциала организации и выявление стратегических приоритетов развития

Ключевыми областями формирования конкурентных преимуществ организации, в настоящее время, становятся: инновации, качество и управление поведением потребителей.

Достижение конкурентных преимуществ за счет внедрения новшеств на рынке услуг базируется на следующей классификации:

- 1) Существенные инновации в производстве услуг. Это абсолютно новые для рынка услуги.
- 2) Комплекс новых услуг, дополняющий имеющиеся на рынке.
- 3) Новые услуги для данного рынка, получаемые путем репозиционирования на новые сегменты рынка.
- 4) Усовершенствованные услуги, полученные в результате развития продуктовой линии. Это самые распространенные инновации, связанные с изменениями свойств или характеристик производства существующих услуг.
- 5) Старые услуги с измененным стилем продажи. Это наиболее скромный тип инноваций.

Успех организации в конкурентной борьбе требует развития ее отличительных способностей и компетенций, позволяющих ей побеждать в конкурентной борьбе за потребительский спрос. Решение данной задачи обуславливается и тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы по их наращиванию будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов, что определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению компанией, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал условия для ее эффективного функционирования на постоянной основе. Поэтому стратегическое планирование должно

заключаться в создании комплексной системы управления конкурентными преимуществами фирмы, а эффективная стратегия должна основываться на их удержании и развитии [21].

Другой отличительной характеристикой конкурентного преимущества, является его жизнеспособность и способность к развитию. Конкурентные преимущества не являются вечными ввиду двух причин: постоянной попытки отдельных конкурентов их имитировать, и в связи с турбулентностью внешней среды, которая ведет к изменению конкурентных преимуществ. Этот отличительный признак конкурентного преимущества лежит в основе ключевых компетенций компании, которые описывают способность фирмы к специализации или производству уникального продукта. Ими обозначается то, что организация умеет делать лучше своих конкурентов. Если компания знает, каковы ее отличительные способности, она может сфокусироваться на их использовании и развитии, не расходуя усилий в менее выгодных направлениях. Ключевые компетенции являются источником конкурентных преимуществ, и стратегия фирмы должна быть направлена на развитие данных источников. Успех конкурентной стратегии зависит не от единичного выбора ключевых факторов сегодняшнего дня, а является результатом культивирования подобных отличительных способностей организации на протяжении длительного периода времени.[13]

Основой стратегического потенциала компании является категория трудно имитируемых конкурентных преимуществ, уникальных ресурсов, способностей и внутренних возможностей. Выделяют конкурентное преимущество, которое соперники могут скопировать и устойчивое конкурентное преимущество, недоступное для копирования конкурентами. Именно ресурсные различия значительно сложнее поддаются копированию.

Для организации предпочтительнее выделение категории трудно имитируемых конкурентных преимуществ и связанных с ними ресурсов, так как ввиду постоянного стремления конкурентов копировать отличительные особенности компании, ее сильные стороны не могут быть вечными и

полностью быть недоступными конкурентам. Но для повышения конкурентоспособности компании необходимо формировать и развивать такие конкурентные преимущества предприятия, которые были бы если и не вечными, то могли бы быть скопированы конкурентами со значительными затратами времени и ресурсов, что, в свою очередь, давало бы организации возможность одновременно развивать иные отличительные компетенции взамен потенциально подлежащих имитации.

В качестве подобных трудно имитируемых конкурентных преимуществ ООО «НК «Северо-Запад», возникших на базе уникальных внутренних ресурсов, можно выделить:

1. организационную культуру фирмы;
2. уникальные характеристики менеджмента предприятия (эффективную мотивационную политику, стиль руководства, четкую координацию и контроль деятельности, оптимально построенную организационную структуру и др.);
3. отличительные особенности человеческих ресурсов организации (высокая квалификация и богатый практический опыт персонала, инициативность, неординарность мышления, умение принимать решения и нести за них ответственность в нестандартных ситуациях;
4. высокий уровень производительности производственного, технического, коммерческого персонала, управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающееся в росте экономических показателей;
5. на протяжении последних 3-х лет чистая прибыль компании ежегодно повышается на 20% за счет роста числа клиентов, удешевления услуг, повышения качества обслуживания;
6. штат сотрудников не увеличен по сравнению с прошлым годом при увеличении объема работ;

7. организация не использует программы кредитования, а потому может позволить себе максимально комфортный для клиента принцип ценообразования;

8. специалисты компании ежегодно проходят специальные курсы повышения квалификации;

9. оптимизация мощностей (расходов, социальных выплат и т.п.) позволили компании на 1,7 % понизить цены по сравнению с конкурентами;

10. более 40% сотрудников организации имеют высшее образование;

11. около 80% сотрудников работают на предприятии более 10 лет, а потому имеют опыт ошибок и открытий, который позволяет им создавать лучшее;

12. благодаря продуманной социальной политике, удалось добиться практически полного искоренения текучки кадров. На данный момент число увольнений в организации в 2,3 раза ниже, чем в целом по региону;

13. принципиальный отказ от работы по системе «откатов»;

14. сотрудники имеют два выходных дня в неделю, работая по сменному графику, а потому могут позволить себе более продуктивно работать в остальные дни;

15. организация работает без праздников и выходных. Все ради того, чтобы клиент был счастлив;

16. сотрудники за успех в работе получают бесплатные путевки, льготное кредитование и другие бонусы, а потому держатся за место и работают на совесть;

17. по статистике, организация тратит на 30% меньше времени клиента, чем в среднем по отрасли. Естественно, сохраняя при этом стабильно высокое качество услуг;

18. производственные мощности организации находятся в ее же собственности. Организация не платит аренду, а потому продукция дешевле;

19. ТОП-менеджеры, и даже руководители, получают минимальную фиксированную зарплату. Это правило будет действовать еще 3 года;

20. специалисты проходят специальные курсы обслуживания клиентов, а потому умеют помогать быстро и действенно;

21. по статистике, более 50% покупателей возвращаются снова, что демонстрирует высокую лояльность клиентов;

22. специально наняты два контролера качества, чтобы ни одна некачественная единица товара не имела ни единого шанса попасть к покупателю;

23. если затягивается на 10 минут выполнение услуги (загрузка товара, пересортица и т.п.), то возвращается 100% суммы + выполнение взятых обязательств;

24. еще конкурентным преимуществом является то, что в 97% случаев товар отгружается раньше обозначенного срока;

25. каждое предложение клиента выносится на еженедельную комиссию дирекции организации, а потому сервис становится ориентированным на клиента. Более 70% предложений воплощаются в жизнь;

26. каждый год организация тратит 1 % от выручки на исследование безопасности товара или услуги.

Следует отметить, что если конкурентные преимущества организации защищены от имитации конкурентов, то они формируют ресурсный и, как следствие, стратегический потенциал компании. Устойчивость стратегического потенциала предприятия, определяется состоятельностью всей совокупности имеющихся ресурсов и способностей, которые применяются для разработки и реализации стратегии предприятия. Следовательно, для определения перспектив стратегического управления конкурентоспособностью ООО «НК «Северо-Запад» необходимо провести выявление и анализ основных ресурсов и способностей компании.

Анализ ресурсного потенциала ООО «НК «Северо-Запад» и выявление ее ключевых компетенций можно произвести с помощью системы тестов на выявления зоны развития ценности ресурсов Коллиза и Монтгомери. [26]

С этой целью более подробно изучим эти тесты в ракурсе их применения к деятельности ООО «НК «Северо-Запад», заявляющей о своей клиенто-ориентированности, социальной ориентации и стремлении к лидерству на рынке электротехнического оборудования, прежде всего, за счет высокой лояльности клиентов, значительная доля которых является профессионалом на этом рынке. Итак, проведем анализ ресурсов и способностей ООО «НК Северо-Запад» по сформированной Коллинзом и Монтгомери системе тестов.

Первый тест направлен на выявление невозможности имитации ресурса. Невозможность имитации находится в центре механизма создания ценности организации. В условиях активного применения в мире информационных технологий и ускорения процесса коммуникаций, прежде всего информационных, уникальность ресурса со временем ослабевает, так как он заменяется подобным или имитируется конкурентом. Способом преодоления опасности имитации является как развитие лояльности к компании и, продаваемому ею электротехническому оборудованию, а также постоянный активный поиск новых возможностей (ресурсов) и подходов к их применению. Используемая возможность (ресурс) способная обеспечить формирование устойчивого конкурентного преимущества, в случае, если обладает следующими свойствами:

- уникальность (в связи с природной или региональной ограниченностью). По этому ресурсу ООО «НК Северо-Запад» не может продемонстрировать выраженные отличия, так как компания торгует электротехническим оборудованием других производителей, и лишь некоторые позиции ее продуктового портфеля являются эксклюзивными за счет договора с производителем;
- исторический разрез формирования ресурса (способности), который может стать редким потому, что был накоплен с течением длительного времени и стал уникальным, так как для имитации надо пройти аналогичный путь накопления ресурса. В ходе накопления ресурса формируется позитивный имидж компании, связанный с накопленным

ресурсом. Имидж укрепляется в сознании потребителей электротехнического оборудования долгое время способом и качеством обслуживания ООО «НК Северо-Запад»;

- развитие причинно-следственной неопределенности ресурса связано с проблематичностью в выявлении главной составляющей ресурса (способности), а так же не совсем понятных связей ресурса и формируемых им компетенций организации. В частности, к таким ресурсам ООО «НК Северо-Запад» можно отнести организационную культуру компании, построенную на принципах социальной ориентации к персоналу и потребителям. Тем самым, скопировать такое ресурсное различие не представляется возможным даже внутри одной организации между ее подразделениями;

- экономическое ограничение, связанное с тем, что организация сдерживает развитие ресурсного потенциала конкурентов за счет вложений в конкретные типы активов. Это свойство ресурсов ООО «НК Северо-Запад» используется лишь в незначительной степени, так как, не будучи сама производителем, эта организация вынуждена ориентироваться только на возможности за заключения эксклюзивных договоров дистрибуции.

Второй тест предполагает изучение ресурсов ООО «НК Северо-Запад» на длительность эффекта. С помощью этого теста можно сказать как долго ресурс (способность) будет формировать конкурентное преимущество и оставаться ценным в стратегическом плане. Здесь необходимо учитывать контекст, в котором актив используется – динамику развития сферы торговли электротехническим оборудованием, тенденции развития системы сопровождения продаж и послепродажного сервиса электротехнического оборудования при его установке у индивидуальных и корпоративных клиентов.

Далее необходимо провести **третий тест** на возможность присвоения ренты ресурса. Необходимость осуществления этого теста связана с тем, что не вся прибыль, получаемая от использования актива, всегда поступает его владельцу. Прибыль от использования ресурса может делиться между клиентами, поставщиками (в данном случае производителями) и персоналом.

Например, ценность от использования тесных контактов между персоналом компании и ее корпоративными клиентами лишь отчасти присваивается ООО «НК Северо-Запад» и персонал компании, например, меняя работу, может воспользоваться сформированными контактами самостоятельно.

Применение **четвертого теста** на возможность появления субститутов позволяет выявить степень заменимости ресурсов. Сформированную уникальность ООО «НК Северо-Запад» как эксперта в вопросе выбора, установки и сопровождения эксплуатации электротехнического оборудования может повторить другая компания, которая наладит контакты с аналогичными производителями, сформирует навыки работы с электротехническим оборудованием и будет альтернативным способом предоставлять клиенту те же услуги и продавать те же товары. Данный тест покажет насколько велики будут затраты такой компании-конкурента.

Пятый тест направлен на выявление конкурентного превосходства, опираясь не просто на внутренний выбор и определение вида деятельности, который у ООО «НК Северо-Запад» получается лучше всего, но и на оценку рынком тех качеств компании, которые позволяют ей делать это лучше остальных.

Попробуем теперь на основе ресурсного подхода привести основные ключевые компетенции ООО «НК Северо-Запад» и проверить их с помощью вышеуказанных «рыночных тестов». Сами способности выделяются на основании проведенных в ООО «НК Северо-Запад» опросов клиентов и сотрудников, а так же на основе SWOT-анализа ООО «НК Северо-Запад» (см. табл. 13).

Выделим основные ресурсные способности ООО «НК Северо-Запад».

Первой способностью «НК Северо-Запад» является клиенто-ориентированность компании. Она связана с применением собственной информационной среды, налаживанием тесных контактов с потребителем, работой без выходных по удобному клиентам графику, высоким профессионализмом сотрудников. Кроме того, клиенто-ориентированность

компания базируется на ее умениях осуществлять экспертизу электротехнического оборудования и развитых навыках по выбору, установке и сопровождению электрооборудования разных производителей в соответствии с конкретными целями клиента. Осуществим анализ этой способности по системе ресурсных тестов.

1. Тест на невозможность имитации определяется уровнем лояльности потребителей и наличием эксклюзивных договоров с производителями брендового электро-оборудования:

- физическая уникальность ресурса связана с высокой лояльностью корпоративных потребителей электрооборудования;

- исторический аспект развития имиджа ООО«НК Северо-Запад» опирается на опыт ее присутствия на рынке, тесные контакты с производителями и умение осуществлять совместный с клиентом поиск необходимых ему решений на рынке электротехнического оборудования. Договоры о дистрибуции в принципе могут быть заключены с теми же производителями электрооборудования и другими компаниями этого рынка, но налаживание контактов и формирование имиджа требует значительного временного интервала.

2. Тест на длительность эксплуатации ресурсов ООО «НК Северо-Запад» поддерживает на достаточно высоком уровне, но это требует тщательного анализа маркетинговой среды компании и реализации мер по осуществлению эффективной имиджевой политики фирмы.

3. Тест на возможность присвоения связан тем, что конкурентные преимущества ООО«НК «Северо-Запад» поддерживаются более мощным имиджевым капиталом производителей электрооборудования.

4. Тест на заменимость ресурсов и способностей ООО «НК «Северо-Запад» позволяет сделать вывод, что в настоящее время конкурирующие продавцы электротехнического оборудования чаще всего не столь компетентны и не столь заинтересованы в том, чтобы столь глубоко вникать в существующие проблемы клиентов.

5. Тест на конкурентное превосходство демонстрирует, что ООО «НК «Северо-Запад», в настоящее время, в своем сегменте рынка продаж и установки электрооборудования данный тест проходил. Потребитель высоко оценивает применяемые ООО «НК «Северо-Запад» программы лояльности и ориентацию на существующие потребности клиента, выделяя ее из конкурентного окружения именно по этому признаку.

Вторая способность ООО «НК «Северо-Запад» связана с индивидуальным подходом к каждому покупателю электротехнического оборудования и участием всех сотрудников компании в решении нужд клиента и выявлении эффективных для него путей приобретения и использования электрооборудования.

1. Тест на невозможность имитации по этой способности связан с тем, что компания применяет уникальные системы мотивации сотрудников, развивая их заинтересованность в выявлении глубинных потребностей клиентов и тесном взаимодействии с ними в процессе эксплуатации приобретенного у ООО «НК «Северо-Запад» электротехнического оборудования. Данный тест ООО «НК «Северо-Запад» проходит достаточно легко, несмотря на высокую конкуренцию на рынке электрооборудования, так как ни один из них столь тесно не контактирует с потребителем:

- физическая уникальность ресурса обеспечивается за счет развитой сети продаж компании в регионах;
- экономическое сдерживание по этому ресурсу происходит за счет вложений человеческого капитала в инфраструктурную составляющую обеспечения индивидуального подхода к каждому клиенту.

2. Тест на длительность использования ресурса обеспечивается за счет развитой лояльности сотрудников и демонстрируемого снижения до минимального уровня текучки кадров.

3. Тест на возможность присвоения подтверждается тем, что непонятно как уволившиеся сотрудники смогут самостоятельно использовать

наработанные корпоративные связи при отсутствии построенной системы продаж.

4. Тест на заменимость ресурсов демонстрирует, что конкуренты должны осуществить аналогичные меры по реализации социальной политики и мотивирования кадров для их заинтересованности в индивидуальном подходе к клиентам.

5. Тест на конкурентное превосходство показывает, что по этой способности положение ООО «НК «Северо-Запад» неоспоримо. Так как именно эта способность определяет приоритетный выбор компании по отношению к другим поставщикам электрооборудования.

Третья способность связана с занятием роли вице-лидера рынка по осуществлению экспертизы проблем клиента, связанных с необходимостью выбора, установки и эксплуатации электрооборудования.

1. Тест на невозможность имитации в настоящее время компания проходит, но и другие компании, давно работающие на этом рынке, могут взять на себя роль экспертов в вопросах выбора, установки и эксплуатации электрооборудования. Способом преодоления имитации является постоянный поиск новых ресурсов/способностей и способов их использования:

- физическая уникальность с опорой на инновационный имидж Санкт-Петербурга требует постоянного подтверждения путем маркетинговых мероприятий и за счет привлечения высококвалифицированных специалистов для работы с электрооборудованием. Еще один путь стратегического развития для компании может состоять в выпуске собственного электрооборудования, решающего насущные потребности ее клиентов;

- экономическое сдерживание требует от компании постоянных значительных инвестиций в поддержание имиджа эксперта выбранного рынка.

2. Тест на длительность с учетом сложившихся на рынке электрооборудования тенденций показывает, что компания должна больше внимания уделять созданию дифференцирующих различий, иначе по

истечении 3-5 лет она может столкнуться с серьезной утерей намечающихся лидирующих позиций.

3. Тест на возможность присвоения показывает, что положение ООО «НК «Северо-Запад» по этой способности не неоспоримо, так как другие крупные игроки данного рынка также смогут предложить аналогичную компетенцию.

4. Тест на заменимость ресурсов говорит о том, что применение конкурентами альтернативных способов достижения такого же уровня способности существует. Например, похожей стратегии придерживаются ООО «Гепард плюс» и ООО «Европейская электротехника», причем первый из них имеет достаточно сильный позитивный имидж и сформированный на этом рынке локальный бренд.

5. Тест на конкурентное превосходство в настоящее время компания проходит, но в будущем его необходимо активно развивать.

Следовательно, можно утверждать, что ООО «НК «Северо-Запад» имеет три способности, которые могут лечь в основу ее ключевой компетенции:

- клиенто-ориентированность;
- индивидуальный подход к реализации продаж и сопровождения работы электрооборудования на базе клиента;
- роль вице-лидера рынка по экспертизе электрооборудования.

Однако, если первое конкурентное преимущество обладает достаточно высокой ценностью и довольно устойчиво, второе является однозначно неоспоримым, то третья способность может быть заимствована конкурентами ООО «НК «Северо-Запад».

Тем самым, если компания сможет развить свои четкие дифференцирующие признаки и будет и в дальнейшем развивать свои тесные отношения с клиентами, то она способна стать лидером на выбранном рынке. ООО «НК «Северо-Запад» должна поддерживать инфраструктуру, обеспечивающую возможности предоставления услуг клиентам в наиболее удобном им режиме и помощь в выборе, установке и сопровождении оборудования, следуя этим ориентирам, она сможет поддерживать высокую

ценность располагаемых ресурсов и создаст устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Параллельно компании следует уделять больше внимания проведению маркетинговых мероприятий и дальнейшему формированию позитивного имиджа на рынке электрооборудования.

3.3. Обоснование путей развития конкурентоспособности ООО «НК «Северо-Запад»

Для предложения по совершенствованию конкурентных преимуществ ООО «НК «Северо-Запад» необходимо разобрать рекомендации стратегий, слабых и сильных сторон организации, которые непосредственно влияют на их формирование.

Знание слабых и сильных сторон компании необходимо для выработки стратегии, способной улучшить ее положение по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе. В целом же фирма должна стараться превратить свои сильные конкурентные стороны в конкурентные преимущества и принимать стратегические решения, способные защитить ее от конкурентных недостатков [25]. А свои слабые стороны ликвидировать или доработать их в положительные моменты бизнеса.

Конкурентный анализ компании приведен в таблице 13.

Таблица 13 –SWOT- анализ ООО «НК «Северо-Запад»

Сильные стороны	Слабые стороны
Сравнительно низкие цены на продукцию при ее высоком качестве; Функциональное и долговечное оборудование; Широкий ассортимент продукции; Наличие специализированных направлений электротехнического оборудования для B2B рынка; Высокая квалификация сотрудников компании, занимающихся продажей, установкой и наладкой оборудования;	Высокие сопутствующие процессу продаж электротехнической продукции затраты; Отсутствие четкой дифференциации сбытовых структур компании; Недостаточно сильная дифференциация продукции компании среди других продавцов электротехнического оборудования.

<p>Дистрибьютор известных электротехнических брендов; Хорошо развитая сбытовая сеть. Совершенствование ресурсного потенциала компании для эффективного преодоления вызовов современной экономической среды; Развитие информационной среды компании для быстрого реагирования на требования рынка; Создание службы маркетинга для более гибкого учета требований потребителей и быстрого реагирования на спрос; Развитие системы логистики, позволяющей снизить затраты на поставку оборудования и повысить скорость логистических операций</p>	
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<p>Развитие имиджа компании в секторе B2B; Создание и развитие бренда компании на потребительском и B2B рынке; Рост спроса на отечественную продукцию электротехнического оборудования⁴ Увеличение потребительской лояльности к реализуемым компанией электротехническим брендам.</p>	<p>Рост уровня инфляции; Высокая процентная ставка; Уход с рынка некоторых поставщиков; Снижение цен на электротехническое оборудование других торговых представителей за счет их более тесного контакта с производителями и совершенствования логистических схем поставки оборудования; Снижение покупательной способности населения; Появление на российском рынке новых сильных конкурентов, предлагающих уникальное электротехническое оборудование.</p>

Альтернативные стратегии развития ООО «НК «Северо-Запад» на ближайшее будущее:

1. Стратегия, направленная на завоевание определенной доли рынка.
2. В дальнейшем, ООО «НК «Северо-Запад» может использовать стратегию «вытеснения» конкурентов, за счет низких цен и высокого качества оказания услуг.

Можно дать ряд рекомендаций по совершенствованию отдельных элементов деятельности организации. Отдельные элементы организации способны к образованию дополнительных конкурентных преимуществ. Выявленные при стратегическом аудите предприятия элементы имеют ряд недочетов, которые следует пересмотреть и доработать:

1. Необходимо повысить уровень маркетинга и рекламы. ООО «НК «Северо-Запад» - новичок на региональных рынках, на некоторых из них никогда не слышали о такой организации, поэтому нужно максимально донести до покупателя о своих преимуществах, «заставить» обратиться с помощью каких-нибудь промо-акций, PR-мероприятий.

2. Имидж. Рекомендация ООО «НК «Северо-Запад» учесть все замечания потребителей в адрес организации, чтобы в перспективе сложившийся благополучный имидж компании не упал.

3. Оценка уровня знаний и профессиональных навыков высшего руководства средняя, т.к. некоторые участники общества имеют образование, знания и профессиональные навыки другой области или имеют небольшой объем знаний. Необходимо направить руководство на повышение квалификации, семинары, тренинги, выставки, высшие учебные заведения.

4. Формулирование, контроль, реализации и оценка стратегических решений осуществляется раз в год на общем собрании общества. Рекомендуем обсуждать данные меры раз в квартал, а контроль и реализацию осуществлять постоянно на производственных совещаниях.

Рекомендации по совершенствованию ключевых факторов успеха ООО «НК «Северо-Запад»:

1. Факторы, связанные с технологией:

- степень овладения и информированности существующими технологиями для продажи и оказания услуг.

2. Факторы, связанные с маркетингом:

- высокая квалификация продавцов - вежливое и культурное общение;

- аккуратное исполнение заказов покупателей - малое количество ошибок и возврата (бережное хранение товаров на складе).

3. Факторы, связанные с возможностями организации:

- передовой финансовый менеджмент;
- внимательное отношение к сбалансированности собственных и заемных средств.

Рекомендации по совершенствованию сильных сторон ООО «НК «Северо-Запад»:

1. Быстрая адаптация к меняющимся условиям внешней среды.

2. Внедрение новых технологий продаж (например, по принципу «Заказ - Доставка - Оплата») с использованием автоматизированных систем логистики, позволяющих осуществлять реализацию товаров населению в широком ассортименте.

3. Проведение рекламной кампании на региональном уровне с целью привлечения потребителей, где необходимо акцентировать внимание, в первую очередь, на низких ценах, широком ассортименте и высоком качестве продукции.

4. Исследование потребительских предпочтений в каждом конкретном регионе.

В виду предложенных усовершенствованных стратегий, ключевых факторов успеха и сильных сторон предприятия сформируем конкурентные преимущества организации.

Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах.

1. Снижение издержек предприятия (покупатель требует низких цен, а сэкономить на издержках можно только укрупняя бизнес, когда бухгалтерия обслуживает не один склад, а пять).

2. Бесперебойные поставки.

3. Контроль денежных средств организации.

4. Наличие резервного фонда.

5. Базирование низкой цены при спросе сегмента покупателей.

Конкурентные преимущества, основанные на маркетинге.

1. Проведение опросов покупателей, продавцов, поставщиков, партнеров.
2. Постоянный анализ покупательских настроений в каждом конкретном регионе.
3. Повышение уровня сервиса.
4. Меценатство и благотворительность (лояльное и одобрительное отношение со стороны потребителей, партнеров).

Конкурентные преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры.

1. Наличие надежных партнеров.
2. Разработка серьезной региональной программы развития.
3. Высокая степень управляемости бизнес-процессами.

Конкурентные преимущества, основанные на техническом (технологическом) превосходстве:

1. Сокращенный путь доставки товаров от поставщиков.
2. Наличие интегрированных маркетинговых коммуникаций.
3. Применение брендинга.
4. Ориентация на инновационное развитие и проектирование потребностей будущего как внутри, так и вне организации.
5. Грамотное построение технологического процесса.

Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах.

1. Поглощение менее успешных конкурентов.
2. Отстаивание и завоевание доли рынка фирмой.

Конкурентные преимущества, основанные на лучшей информированности.

1. Доступность информации о технологиях.
2. Внедрение ERP-систем, характеризуется четырьмя ключевыми факторами, которые преимущественно влияют на необходимость информационной системы:

- контроль всех текущих операций;

- повышение эффективности работы предприятия;
- снижение оперативных издержек;
- повышение уровня обслуживания.

Конкурентные преимущества, основанные на кадровом потенциале.

1. Творческий подход персонала.
2. Развитие ресурсного потенциала организации.

В целом конкурентная позиция фирмы достаточно прочна, благодаря отличной работе менеджеров. Благодаря рекомендуемым конкурентным преимуществам организация адекватно реагирует на окружающую среду, преодолевает силы конкуренции и сохранит успех.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ООО «НК «Северо-Запад», необходимо создать отдел маркетинга, который бы осуществлял следующие функции:

1. разработку методов и средств изучения рынка;
2. сбор данных;
3. обработку данных, их классификацию;
4. разработку ценовой политики организации;
5. проведение сегментации рынка, выделение целевой группы потребителей;
6. разработку рекламных кампаний и акций;
7. проведение рекламных кампаний и акций;
8. составление смет затрат на проведение рекламных кампаний и акций, прочих маркетинговых мероприятий;
9. организацию маркетинговой деятельности;
10. контроль за осуществлением маркетинговой деятельности;
11. оценку эффективности маркетинговой деятельности.

Цель создания отдела маркетинга в ООО «НК«Северо-Запад» состоит в том, чтобы добиться эффективности маркетинговой деятельности, которая напрямую зависит от уровня ее организации. На сегодняшний день в ООО «НК«Северо-Запад», хотя уже и много сделано для повышения эффективности

маркетинговой деятельности, однако она организована недостаточно эффективно.

Расходы компании ООО «НК «Северо-запад» в связи с предлагаемыми направлениями совершенствования маркетинговой системы предприятия, развитием бренда компании и осуществлением мероприятий по защите товарного знака компании от возможного возникновения проблем, связанных с защитой прав интеллектуальной собственности, представлены в следующей таблице (см. табл. 14).

Таблица 14 – Структура затрат ООО «НК «Северо-Запад» по основным проектным направлениям

Статьи расходов ООО «НК «Северо-Запад» по направлениям развития маркетинга и совершенствования системы логистики	Расходы ООО «НК «Северо-Запад» по указанным направлениям, в год, тыс. руб.
1. Затраты на обновление сайта компании в соответствии с новыми задачами по организации динамического сопровождения заказов потребителей, развитие и ведение клиентской базы	8000
2. Затраты на формирование и запуск программ лояльности клиентов для B2B рынка электротехнического оборудования	4500
3. Затраты на проведение серии маркетинговых исследований и исследований ценностных ориентиров контактного персонала компании	4000
4. Затраты на осуществление тренингов и обучения персонала, развитие корпоративной культуры компании	5000
5. Затраты на развитие ресурсных способностей компании, связанных с предоставлением уникальных сервисных услуг при установке и монтаже электротехнического оборудования на потребительском и B2B рынке	5000
6. Затраты на бенчмаркинг	5000
7. Затраты на привлечение корпоративных партнеров, производящих уникальное электротехническое оборудование	3000

8. Затраты на информационное сопровождение деятельности компании, осуществление имиджевой и PR деятельности на профессиональных и общедоступных ресурсах (с учетом дополнительных премий маркетологу, занимающемуся этой деятельностью)	1000+(10*12)
9. Затраты на развитие логистической системы	4000
10. Затраты на совершенствование системы контроля качества монтажных работ и работ по установке электротехнического оборудования	3000
Итого:	42620 тыс. рублей

Весь комплекс затрат составляет $\frac{42620}{2064148} \cdot 100\% = 2,0648\%$ от выручки компании ООО «НК «Северо-Запад» за 2021 год (выручка составила 2 064 148 тыс. руб.) или 5,29% от его прибыли, составившей в 2021 году 67 074 тыс. руб. ($\frac{42620}{67074} \cdot 100\% = 63,542\%$) (исходные данные см. табл. 6). Тем самым, затраты соответствуют существующим финансовым возможностям компании.

Необходимо отметить, что указанные затраты могут быть перераспределены из уже осуществляемых компанией затрат на маркетинг и дифференциацию своей деятельности. Тем самым, компания сможет более эффективно инвестировать в обеспечение своей конкурентоспособности в современных условиях экономической среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сказать, что наличие, использование и наращивание конкурентных преимуществ компании - это стабилизация и развитие бизнеса компании за счет подключения к ресурсам внешнего мира, мобилизации внутренних ресурсов путем их качественной реорганизации, что в конечном итоге может поспособствовать успешной деятельности ООО «НК «Северо-Запад» и повышению ее конкурентоспособности. Для формирования своего благоприятного конкурентного имиджа организации необходимо представить на рынок товарный ассортимент не менее, чем у конкурентов, а в идеале и значительно шире, чем у них; предоставить потребителям продукцию, которой нет у потенциальных конкурентов. Торговый знак предприятия, рекламный бренд его продукции, позволит сделать эту продукцию более узнаваемой на рынке, выделить ее из числа однотипных прочих продуктов. Создание и развитие рекламного бренда продукции предприятия, позволит более широко представить покупателям продукцию организации, расширить степень эффективности психологического воздействия имиджа продукции и организации, охват потребителей, что сформирует ситуацию предпочтения продукции предприятия у покупателей.

Проведенный в работе ресурсный анализ выявил достаточно устойчивое положение компании на рынке в сфере достаточно высокой состоятельности ее ресурсных способностей и возможностей их возникновения. Выявлены перспективные направления развития ресурсного потенциала компании и его воздействия на обеспечение устойчивого конкурентного положения на рынке продаж электрооборудования. Показаны направления развития доминирующих ресурсных различий, которые совокупно с проведением качественных маркетинговых исследований и имиджевых мероприятий помогут сформировать выраженные дифференцирующие различия компании и закрепят ее положение эксперта на рынке электрооборудования.

Выделены также направления осуществления мер по обеспечению конкурентоспособности компании за счет дальнейшего совершенствования информационной поддержки процесса продажи и сопровождения проданного электрооборудования, а также ведения клиентской базы. Разработаны рекомендации по осуществлению исследований рынка электрооборудования и поддержанию лидерства в реализации индивидуального подхода к клиентам, выбирающим, устанавливающим или эксплуатирующим электрооборудование, приобретенное в «НК «Северо-Запад».

Опыт ресурсного анализа и анализа конкурентной среды, как и опыт разработки мероприятий по обеспечению высокой конкурентоспособности компании, примененный в «НК «Северо-Запад», будет полезен другим компаниям, работающим на этом рынке. Полезен полученный в ходе исследования опыт и компаниям, специализирующимся на торговле сложным оборудованием или товарами промышленного назначения, так как у них возникают сходные проблемы при обеспечении своей конкурентоспособности.

Список литературы

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018.– 259с.
2. Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Т. Алтухова //– М.: Ника-Центр, –2017.–№ 9.– С.35–38.
3. Андреева, А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия / А.Е. Андреева // Наука и бизнес: пути развития.–2017.–№ 3.– С. 25–28.
4. Белов, В. А. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. / В. А. Белов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 176 с.
5. Белоусова, Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность / Д.С. Белоусова// Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. № 15–2.– С.72–76.
6. Березов, Н. И. Конкуренция в экономике / А. И. Березов. – М.: Ника-Центр, 2018. – 768 с.
7. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк.– М.: Ника-Центр, 2018. – 528 с.
8. Болдырева, Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании / Т.В. Болдырева // Наука и общество.–2017.–№ 2 (28).– С. 4–10.
9. Бронникова, Т.С. Экономика фирмы. Учебное пособие. / Т.С. Бронникова. – М.: Теис, 2018. – 222 с.
10. Вашко, Т.А. Стратегия и конкурентоспособность/ Т.А. Вашко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7).–С.10.–14.
11. Грачева, Е.С. Экономика организации Учебник для вузов / Е.С. Грачева. – М.: ГНОМ и Д, 2018. – 309 с.
12. Долгов, Д.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. / Д.И. Долгов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 298 с.

13. Жукова, М.А. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации / М.А Жукова // Вестник Университета (Государственный университет управления).–2017.–№5.– С.16–20.
14. Зорин, А. Л. Экономический справочник финансиста в формулах и примерах / А.Л. Зорин. – М.: Профессиональное издательство, 2018. – 224 с.
15. Казакова, Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 209 с.
16. Коваленко, А.С. Комплексный экономический анализ. Учебное пособие / А.С. Коваленко. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 299 с.
17. Канке, А. А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие / А. Канке, И. Кошечая. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 288 с.
18. Кашинцева, Е.В. Финансовый анализ. Учебное пособие / Е.В. Кашинцева. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 501 с.
19. Ковапев, В. В. Финансовый менеджмент. Учебное пособие./ В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 563 с.
20. Коротина, Н.М. Основы управления конкурентоспособностью современного предприятия // Современные тенденции развития науки и технологий. –2015. –№ 2–7.–С. 66–69.
21. Куанышбаев, Р. М. Как управлять конкурентоспособностью предприятия в кризисных экономических условиях / Р. М. Куанышбаев // Наука-2017.–№ 3.–С. 25–38.
22. Куликова, А. В. О важности интеграции рыночного и ресурсного подходов к разработке конкурентной стратегии организации / А. В. Куликова, О. В. Рокунова // УЭКС. – 2018.– № 11. – С.183–188.
23. Летников, Е.Б. Финансовый анализ. Учебное пособие / Е.Б. Летников. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 512 с.

24. Марченко, Т.И. Уровневое управление конкурентоспособностью предприятия / Т.И. Марченко // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2014. – № 6. – С. – 144 – 146.
25. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
26. Сартбаев, С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия / С. Е. Сартбаев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
27. Сергеев, А.А. Стратегический подход и методология управления конкурентоспособностью организации/ А.А. Сергеев // Знание. – 2016. – № 5 – 2 (34).– С–70–76.
28. Тимофеев, В.В. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях новой экономической реальности/ В.В. Тимофеев // Факторы успеха. – 2016. – № 1 (6).– С.–56–59.
29. Фролов, М.А. Определение конкурентных преимуществ компании / М.А. Фролов // Вопросы науки и образования. – 2017. – № 6 (7). – С. – 70 –73.
30. Франк, М.А. Комплексный экономический анализ. Учебное пособие / М.А. Франк. – М.: Инфо-М, 2018. – 212 с.
31. Чернова, И.В. Управление конкурентоспособностью предприятия/ И.В. Чернова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2018. – № 15.–С.–146 –149.
32. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебник для вузов / Юданов А. Ю. – М.: ГНОМ и Д, 2018. – 304 с.
33. Ягафарова, Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории / Е. Ф. Ягафарова // Журнал экономической теории. – 2018. – №4. – С. 181–185.