JEL classification: L 66, D 41.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ДОНКО»

ДУДИН Н.П.

студент магистратуры

кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»

Донецк, Донецкая Народная Республика

E-mail: dudinnp@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются кондитерские предприятия, которые являются основными представителями данного бизнеса в Донецкой Народной Республике, сравниваются их конкурентные преимущества и изучаются их конкурентные стратегии. Также, в статье предложены меры, которые могут повлиять на стратегию рассматриваемого в качестве примера предприятия ООО «ДОНКО», что в последствии может улучшить положение компании на рынке.

Ключевые слова: *Конкурентная стратегия, Менеджмент, Конкуренция, Кондитерские предприятия, Менеджмент внешнеэкономической деятельности.*

IMPROVEMENT OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF «DONKO» LLC

Annotation. The article analyzes confectionery enterprises, which are the main representatives of this business in the Donetsk People's Republic, compares their competitive advantages and studies their competitive strategies. Also, the article proposes measures that may affect the strategy of the «DONKO» LLC

enterprise considered as an example, which can subsequently improve the company's position in the market.

***Key words**: Competitive strategy, Management, Competition, Confectionery enterprises, Management of foreign economic activity.*

Постановка проблемы в общем виде. Актуальность темы обусловлена необходимостью предприятий адаптироваться в зависимости от различных факторов внутренней и внешней среды. Конкуренция на рынке необходима, она позволяет компаниям двигаться дальше, разрабатывать новую продукцию, используя новые идеи, создавать свой имидж и прочее, казаться более привлекательными по сравнению со своими конкурентами. Поэтому и существует необходимость исследовать рынок и искать новые решения, которые позволят компании повысить свой экономический потенциал.

Цель исследования. Изучить и проанализировать конкурентные преимущества компаний-производителей кондитерской продукции на рынке Донецкой Народной Республики, предложить меры по улучшению стратегии предприятия ООО «ДОНКО».

Изложение основного материала исследования. В настоящее время рынок кондитерских изделий в ДНР, в целом, крайне насыщен, и поэтому конкурентная борьба идет между отдельными игроками. Многие крупные игроки из-за возросшей конкуренции и ограниченного спроса покидают этот рынок и переходят в средний ценовой сегмент. В условиях кризиса бизнесу предприятий приходится нелегко.

ООО «ДОНКО» располагается в центральной части города, именно это влияет на обслуживающий контингент. Многие посетители – это гости города, в дневное время – в основном офисные сотрудники.

Преимущественно конкурентами ООО «ДОНКО» являются предприятия, расположенные также в центральной части (по географическому

признаку). Так, основными конкурентами ООО «ДОНКО» на сегодняшний день являются:

а) ООО «ОНИКС»;

б) ООО «ЛАКОНД».

Таким образом, у ООО «ДОНКО» имеются сильные конкуренты, предлагающие свою продукции. в широком ассортименте, высокого качества, а также представляющие клиентам различные акционные мероприятия.

Также, ассортимент продукции предприятий-конкурентов крайне обширен, и затрагивает больший спектр различных ниш в сфере изготовления и реализации кондитерских изделий, в отличии от предприятия ООО «ДОНКО», что можно отметить, как негативный фактор, однако это позволяет предприятию сконцентрироваться на своих классических и фирменных продуктах и улучшать их качество и бренд.

Ниже представлена сравнение этих предприятий (Табл.1):

Таблица 1

Определение характеристик с целью построения карт каждой из стратегических групп

Характеристика / предприятие	ООО «ДОНКО» A	ООО «ОНИКС» B	ООО «ЛАКОНД» C
Цена товара	Средняя 5	Высокая 7	Средняя 6
Ассортимент	Средний 5	Широкий 8	Широкий 9
Степень квалификации работников	Высокая 8	Высокая 9	Высокая 10
Имидж	Средний 7	Высокий 8	Средний 6
Итог	25	32	31

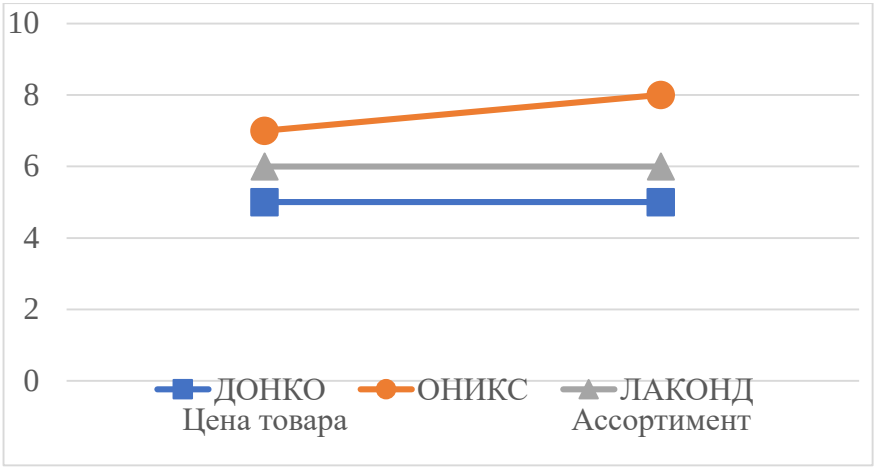


Рис. 1. Стратегические группы (параметры: цена и ассортимент)

Основываясь на карте стратегических групп, где указанными параметрами являются цена и местоположение, мы можем сделать вывод, что роль ООО «ДОНКО» (квадрат) в стратегическом положении разделена и не предоставляет ближайших конкурентов. Таким образом, это означает, что руководство компании изначально выбрало свой исключительный путь развития, который не предусматривает никаких ориентиров для своей деятельности. Следует также отметить, что эта позиция по этим параметрам очень выгодна ООО «Донко».

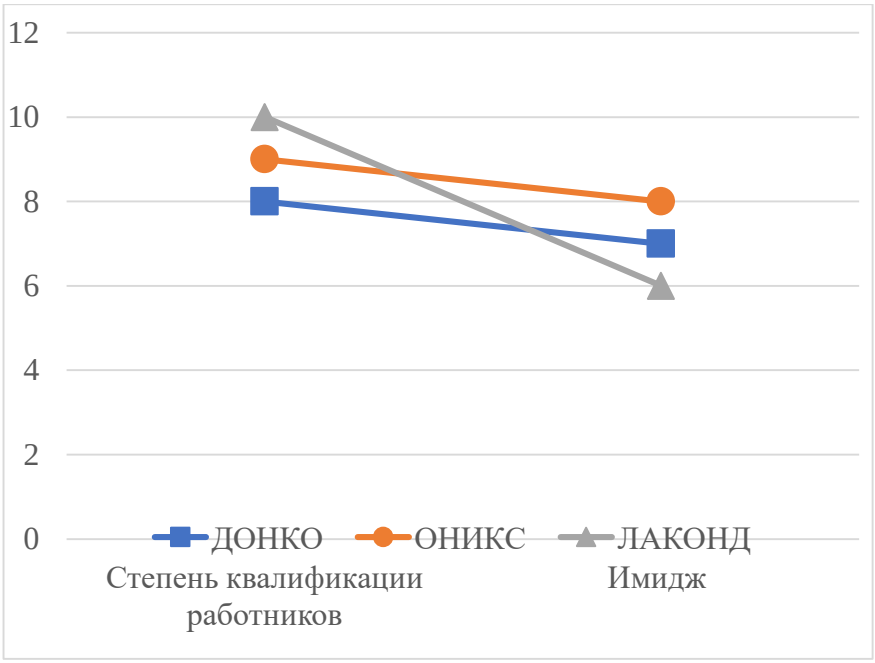


Рис. 2. Стратегические группы (параметры: степень квалификации работников и имидж)

Из выше представленной карты стратегических групп, очевидно следующее: что ООО «ДОНКО» и его конкуренты находятся примерно на одинаковых позициях в стратегическом пространстве.

Так, основываясь на данной карте стратегических групп, уровень квалификации персонала рассматриваемых предприятий приблизительно на одном уровне. Ситуацию осложняет тот факт, что конкуренты за своё долгое пребывание в отрасли отрекомендовало себя с позиции престижного заведения, не в последнюю очередь по причине эффективной маркетинговой политике, в частности – удачным рекламным кампаниям.

Стратегии конкурентов:

ООО «ЛУЧИАНО»:

а) Стратегические намерения: удерживать рыночную позицию;

б) Масштаб конкуренции: местный;

в) Цели в борьбе за долю рынка: укреплять существующую позицию, расширить ассортимент блюд;

г) Цели в борьбе за конкурентную позицию: укреплять и расширять существующую позицию;

д) Стратегия действий: комбинация наступательных и оборонительных мер;

е) Сильные стороны: отличная репутация, хорошо проработанный имидж, известность, удачное месторасположение, есть место для парковки.

ж) Слабые стороны: высокий средний счёт, маленький выбор.

а) Стратегические намерения: завоевать и удержать свой рыночный сегмент;

б) Масштаб конкуренции: местный;

в) Цели в борьбе за долю рынка: укреплять существующую позицию;

г) Цели в борьбе за конкурентную позицию: укреплять и расширять существующую позицию;

д) Стратегия действий: улучшить рыночную позицию;

е) Сильные стороны: низкая цена, удобное месторасположение;

ж) Слабые стороны: мало места для парковки.

Среди рассматриваемых конкурентов ООО «ДОНКО» занимает третье место. Это значит, что анализируемому предприятию необходимо принять меры по упрочению своего положения.

Так, в рамках деятельности предприятие действует достаточно лояльная политика средних цен, направленная на клиентов уровнем доходов средним и выше среднего. Благодаря данной стратегии ООО «ДОНКО» занимает достойную позицию в среде предприятий пищевой промышленности Донецкой Народной Республики, что соответствует концепции заведения.

Таким образом, на основе стратегического анализа предприятия следует сделать вывод, что ООО «ДОНКО» в качестве выбранной стратегии руководствуется стратегией дифференциации. Вместе с тем следует остановиться на выборе более эффективной стратегии развития ООО «ДОНКО». По вышеприведенным показателям предприятию следует руководствоваться стратегией ограниченного роста по той причине, что она прямо соответствует концепции предприятий кондитерской промышленности со стабильной технологией. При указанной стратегии цели наиболее эффективной является корректировка целей в случае изменения ситуации, а также развитие от ранее достигнутых показателей.

Выводы. Исходя из результатов финансово-экономической деятельности и оценки конкурентоспособности, ООО «ДОНКО» необходимо разработать стратегию по удержанию и повышению конкурентоспособности предприятия.

Предприятие должно выбрать стратегию концентрации на узком сегменте либо на основе лидерства по издержкам, либо на основе дифференциации. В пользу первой стратегии говорит низкий уровень издержек обращения предприятия среди конкурентов, целевой сегмент потребителей и слабая конкурентная позиция предприятия.

Формирование стратегии базируется на развитии стратегического видения и миссии организации, что включает в себя назначение на ключевые должности людей, обладающих не только глубокими теоретическими знаниями и/или богатым практическим опытом в своей профессиональной области, но способных интуитивно определять рыночные тенденции конъюнктурной динамики и приоритеты внутреннего развития организации, а также находить творческие, нестандартные и неожиданные конкурентные решения. Формирование команды единомышленников, обладающих общим стратегическим видением, позволяет организации разработать непротиворечивую миссию организации, сформулировать генеральную цель организации в соответствии с ее миссией, выработать согласованные стратегические установки, определить стратегические задачи соответствующих хозяйственных подразделений, – то есть выстроить всю стратегическую вертикаль управления.

Исходя из изложенного выше, из недостатков отмечены:

а) не до конца проработанный имидж;

б) слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии;

в) значительная нагрузка на одного специалиста;

г) нестабильные объемы реализации.

Таким образом, предлагается следующее:

1) Конкурентная стратегия – необходимо разрабатывать стратегии, направленные на поддержание существующего положения и способствующие увеличению преимуществ перед конкурентами. Отслеживать действия конкурентов и принимать соответствующие меры для поддержания завоёванной позиции на рынке.

2) Маркетинговая стратегия:

а) регулярное исследование рынка пищевой продукции, а в частности, кондитерское производство;

б) проведение рекламных кампаний в социальных сетях;

в) подготовка новых специальных предложений;

г) выгодные условия для постоянных заказчиков, система скидок и бонусов;

3) Кадровая стратегия – увеличение численности персонала и его профессионализма;

4) Финансовая стратегия:

а) поиск новых поставщиков;

б) контроль над затратами;

в) снижение себестоимости продукции и т.д.

В связи с тем, что в ООО «ДОНКО» организация работы с точки зрения работы с клиентами не может быть названа качественной, целесообразно ввести в штат должность менеджера клиентского обслуживания, согласно полномочиям которого будут сконцентрированы функции по взаимодействию с клиентами по различным вопросам.

Представляется целесообразным введение такой должности, так как. все равно остаются компании и частные лица, желающие более качественных предложений, поэтому задачей менеджера будет не только взаимодействовать с потенциальными клиентами, но и привлекать их посредством личной продажи.

Также сформулированы обязанности менеджера в контексте поддержки клиентской базы ООО «ДОНКО»; разработка стратегии и реализации программы улучшения качества продукции; поиск новых клиентов; проведение предварительных переговоров с потенциальными заказчиками; заключение договоров на оказание оптовых продаж; управление взаимоотношениями с клиентами, их развитие.

Эти рекомендации позволят еще на этапе предварительных переговоров настроить клиентов в пользу ООО «ДОНКО»

Поддержание высокого уровня обслуживания в рамках деятельности ООО «ДОНКО» может быть обеспечено с помощью периодического (2 раза в год) обучения персонала.

В результате тренинга обычно появляются новые решения и предложения персонала по улучшению обслуживания, которые руководство систематизирует, а затем использует в работе. Такого рода тренинги проводятся для обслуживающего персонала, при этом их программа не является жестко регламентированной, а формируется тренером на основе предварительного анализа деятельности кафе.

Таким образом, ООО «ДОНКО» рекомендуется ежегодно проводить обучение обслуживающего и управляющего персонала. Кроме того, необходимо ежегодно анализировать существующую систему мотивации и разрабатывать мотивационные программы на следующий год. В качестве одного из элементов стимулирования рекомендуется ежегодная индексация заработной платы.

Список литературы

1. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для Вузов. – М.: Русская Деловая литература, 2018. – 768 с.

2. Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова- Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.

3. Коновалова, Т. Л. Внутриотраслевая конкуренция: стратегии и методы / Т.Л. Коновалова -Научный журнал. – 2018. – № 3. – С. 78–83.

4. Саяпина, О. Н. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций / О.Н. Саяпина – Символ науки. – 2017. – Т. 1. – № 2. – С. 101-104.

5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2019. – 257с.