

Конкурентоспособность компании: оценка уровня и обоснование направлений ее повышения

Войтеховский Н.И.

Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь

Научный руководитель – Лапицкая Л.М., доцент кафедры инноватики и предпринимательской деятельности Белорусского государственного университета

Аннотация. Конкурентоспособность в рыночной экономике является основным фактором коммерческого успеха предприятия. В свою очередь, зависит от качества менеджмента и конкурентоспособности выпускаемой продукции, то есть от того, насколько она лучше аналогов – продукции, выпускаемой конкурирующими предприятиями. Рыночная конкуренция уже сейчас стала механизмом отбраковки всех нежизненных форм производства и торговли, при ней обречены все неэффективные формы и методы хозяйствования.

Ключевые слова. Конкурентоспособность, методы оценки, конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность компании.

Основным элементом всей рыночной системы, объектом конкурентной борьбы был и остается товар. Успех товара на рынке, то есть его конкурентоспособность, залог финансового благополучия производителя. Под конкурентоспособностью товара здесь подразумевается оцененное потребителем превосходство его по качеству и цене над аналогами в определенный момент времени, в конкретном сегменте рынка достигнутое без ущерба производителю. Если товар по качеству и цене не удовлетворяет покупателя, то никакие дополнительные усилия не смогут существенным образом улучшить его положение на рынке. Именно поэтому проблема обеспечения конкурентоспособности товаров становится жизненно важной функцией производителей.

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Конкуренция является наиболее важным элементом рыночного механизма и стимулирует более эффективное экономическое развитие национального и мирового масштаба.

Слово «конкуренция» означает «столкновение», «состязание».

По определению М. Портера, конкуренция – это главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности. Конкуренция, по определению М. Портера, это динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющий ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [1, с.51].

Объектом исследования является ООО «Аквапромлайт». Организация ООО «Аквапромлайт» осуществляет разработку и производство автоматизированных систем управления технологическими процессами,

поставку энергосберегающего оборудования. В таблице 1 проанализирована динамика и доля выручки от реализации продукции, работ и услуг ООО «Аквапромлайт».

Таблица 1 – Динамика выручки от реализации ООО «Аквапромлайт», полученной от постоянных и иностранных клиентов, за 2018-2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	344,7	356,4	406,1	11,7	49,7	103,4	113,9
2. Уд. вес выручки по постоянным клиентам в общей сумме, %	61,4	87,0	90,7	25,6	3,7	-	-
3. Уд.вес выручки по внешнеторговым контрактам в общей сумме, %	38,6	13,0	9,3	25,6	4,3	-	-

Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Конкурентная стратегия предприятия определяет его долгосрочное и среднесрочное поведение на рынке. В качестве основных рыночных ориентиров деятельности ООО «Аквапромлайт» сформировались следующие цели:

- увеличение рынка сбыта, обнаружение новых потребителей;
- улучшение имиджа, известности предприятия и его продукции;
- максимизация прибыли.

Для достижения поставленных целей в условия конкуренции, с учетом результатов работы предприятия за прошлые годы, в ООО «Аквапромлайт» придерживается стратегии концентрированного роста, как основного типа конкурентной стратегии. Для ее реализации используют совокупность следующих базовых стратегий: брендовая; сегментативная; информационная. На предприятии данных конкурентных стратегий придерживаются уже несколько лет и это позволило не только закрепить свои позиции на рынке, но и обеспечило незначительный рост финансово-экономических показателей деятельности в 2020 году. Отрицательными моментами в реализации данных конкурентных стратегий в ООО «Аквапромлайт» являются: недостаточная концентрация усилий при формировании конкурентной стратегии, а именно: не проводится глубокий и детальный анализ конкурентов; четко не прослеживаются тенденции потребительского поведения; мониторинг рынка проводится не регулярно, поэтому не всегда вовремя вносятся изменения в тактический и стратегический план; реализация принятых конкурентных стратегий зачастую требует больших финансовых вложений, что не всегда возможно реализовать. Это не дает в полной мере осуществить стратегические задачи (таблица 2).

Для того, чтобы действующая конкурентная стратегия на предприятии была реализована более эффективно, можно рекомендовать следующие меры:

1. Проводить несколько раз в год SWOT-анализ и своевременно вносить корректировки в стратегию развития.

2. Проводить честный анализ текущего положения организации.
3. Осуществлять мониторинг рынка в разрезе ключевых показателей.
4. Следить за тенденциями рынка, предпочтениями потребителей.
5. Распределить конкретные задачи между подразделениями, назначать ответственных лиц и сроки выполнения намеченных задач.
6. После каждого этапа реализации конкурентной стратегии необходимо анализировать результаты, при необходимости вносить изменения с учетом существующих тенденций на рынке и собственных возможностей.

Таблица 2. – Анализ действующих конкурентных стратегий ООО «Аквапромлайт»

Стратегия	Стратегическая цель	Возможности предприятия	Контроль результатов	
			+	-
Сегментативная	Лидерство на определенном сегменте за счет узкой специализации (сельхозпредприятия, ЖКХ)	Собственное производство, поставка и установка оборудования, сервисное обслуживание	Стабильный спрос, увеличение объема реализации продукции	Необходимость создания люксовой продукции, что влечет за собой увеличение цен
Брендовая	Лидерство в сознании потребителей	Большой опыт работы, квалифицированные специалисты, гарантия качества	Долговременные связи, доверие клиентов	Повышение затрат на рекламные и маркетинговые мероприятия
Информационная	Лидерство в наличии и использовании веб-ресурсов	Наличие постоянной контекстной рекламы	Рост спроса на товары и услуги, повышенная узнаваемость	Рост затрат на обслуживание рекламы

Источник: собственная разработка на основе документации предприятия.

ООО «Аквапромлайт» занимается не только разработкой и производством автоматизированных систем управления технологическими процессами, но и поставкой энергосберегающего оборудования, оказывает сервисное обслуживание установленного оборудования. Для оценки конкурентоспособности продукции проведем сравнительный анализ цен производимой продукции, а именно АСУ ТП, с основными конкурентами на рынке (таблица 3).

Таблица 3. – Сравнительная характеристика цена на АСУ ТП основных конкурентов ООО «Аквапромлайт»

Продукт	ООО «АКВА ПРОМ ЛАЙТ»	ОДО «БЕЛПРО МТЕХНОЛОГИИ»	ООО «САУКА БАЙ»	ЗАО "Вольна"	ООО "Тесла Инжиниринг"	ООО «Управляемая энергия»
1	2	3	4	5	6	7
Шкаф управления отоплением и ГВС	От 800 руб.	От 1000 руб.	От 800 руб.	От 1200 руб.	От 900 руб.	От 700 руб.
Шкаф управления задвижками	От 600 руб.	От 800 руб.	От 800 руб.	От 1000 руб.	От 700 руб.	От 700 руб.

Шкаф управления вентиляцией	От 600 руб.	От 800 руб.	От 600 руб.	От 800 руб.	От 600 руб.	От 700 руб.
Шкаф управления компрессорами	От 800 руб.	От 1000 руб.	От 800 руб.	От 1000 руб.	От 700 руб.	От 700 руб.
Шкаф управления КНС	От 600 руб.	От 800 руб.	От 600 руб.	От 800 руб.	От 600 руб.	От 700 руб.
Шкаф управления станцией второго подъема	От 1000 руб.	От 1200 руб.	От 1000 руб.	От 1500 руб.	От 1000 руб.	От 1000 руб.
Шкаф управления скважиной	От 1200 руб.	От 1500 руб.	От 1500 руб.	От 2000 руб.	От 1500 руб.	От 1000 руб.
Шкаф управления насосами	От 800 руб.	От 1000 руб.	От 800 руб.	От 1500 руб.	От 1000 руб.	От 700 руб.

Примечание. Источник: собственная разработка

Исходя из данных в таблице 3, можно сделать вывод о том, что ценовая политика ООО «Аквапромлайт» является одной из самых привлекательных на рынке и может конкурировать с аналогичными предприятиями.

ООО «Аквапромлайт» осуществляет разработку и производство автоматизированных систем управления технологическими процессами, поставку энергосберегающего оборудования. Качество предлагаемой продукции подтверждено положительными отзывами заказчиков и полученными сертификатом продукции собственного производства БелТПП № 83.1/1073-1 от 21.02.2012 г. и зарегистрированным ТУ BY 191311339.001-2011 ГК Стандартизации РБ.

Также ООО «Аквапромлайт» занимается поставкой промышленного оборудования, а именно:

- преобразователи частоты производства ABB и INVT;
- устройства плавного пуска ABB;
- промышленные сетчатые и дисковые фильтры производства Azud и Yamit;
- промышленные клапаны производства DOROT;
- насосы производства Grundfos и Wilo.

К предоставляемым услугам ООО «Аквапромлайт» можно отнести:

- проектировка проектов для диспетчеризации и телеметрии;
- пуска-наладка и монтаж оборудования;
- обучение персонала организации.

Потребительские свойства предлагаемой продукции удовлетворяют не только запросы потребителей, но и обеспечивают экономию энергоресурсов.

К числу основных потребительских свойств выпускаемой продукции предприятия относятся следующие:

- эксплуатация шкафов управления не требует обслуживающего персонала и состоит из профилактических осмотров, тем самым обеспечивается экономия фонда заработной платы сокращаемого дежурного персонала;
- снижение потребления электроэнергии на 40-50%;

- осуществление защиты электродвигателя от скачков напряжения в сети, тока, перегрева;
- возможность передачи информации об идущих процессах на диспетчерский пункт или ПК;
- возможность регулирования параметров технологических промышленных процессов (давления, температуры, влажности и пр.).
- возможность экономии потребляемой воды.

Повышение энергоэффективности ресурсов – это наиболее важный вопрос для экономики всех стран в настоящее время. Энергосбережение – это один из приоритетов политики любой компании, работающей в сфере производства или сервиса, так как это значимый экономический фактор, который способен улучшить финансовые показатели предприятия.

На практике уже доказано, что во многих выгоднее осуществить меры по экономии энергоресурсов, чем осуществить их производство, то есть экономия позволяет высвобождать часть финансовых ресурсов, которые можно направить на другие нужды предприятия.

В Беларуси в настоящее время еще имеют место устаревшие энергорасточительные технологии, оборудование и приборы. Многие предприятия осуществляют производство, поставку и установку энергосберегающего оборудования. Среди таких предприятий определенную нишу занимает ООО «Аквапромлайт». Предлагаемое оборудование позволяет экономить водные и энерго ресурсы, что позволяет уменьшать издержки многих предприятий, таких как: сельхозпредприятия, ЖКХ, производственные предприятия, водоканалы и т.п.

На рынке РБ деятельность, подобную ООО «Аквапромлайт», осуществляют 10-15 организаций (ОДО «БЕЛПРОМТЕХНОЛОГИИ», ООО «САУКА БАЙ», ЗАО "Вольна", ООО "ТеслаИнжиниринг", ООО «Управляемая энергия» и др.), большинство из которых уже многие годы присутствуют на рынке, однако стоит отметить, что за последние годы открылось несколько новых организаций-конкурентов.

ООО «Аквапромлайт» – является небольшим узкоспециализирующимся предприятием, которое занимает свой сегмент на рынке, где присутствует конкурентная борьба между аналогичными организациями.

Руководство фирмы должно понимать внешнее окружение, проводить детальный конкурентный анализ и выделять преимущества компании по его итогу. Для данного анализа лучше всего подойдут анализ маркетинговой деятельности и модель 5 сил Портера. В таблице 4 представим обобщенный анализ достоинств и недостатков, реализуемых ООО «Аквапромлайт» элементов комплекса маркетинга.

Из данных представленной таблицы 4 можно сделать выводы о том, что, несмотря на наличие положительных моментов в организации и формировании комплекса маркетинга, в ООО «АкваПромЛайт» имеется ряд недостатков в организации комплекса маркетинга, основными из которых являются:

- недостаточный уровень развития товарной политики в виде отсутствия специальных и позиционируемых отдельно услуг для зарубежных рынков;
- слабая стимулирующая и коммуникационная работа, особенно в части тематических акций, ивент-маркетинга, игрового маркетинга, а также в области интернет-коммуникаций.

Таблица 4. – Анализ достоинств и недостатков реализуемого ООО «Аквапромлайт» комплекса маркетинга

Элемент комплекса маркетинга	Достоинства	Недостатки (проблемы)
Товарная политика	1. широкий ассортимент специализированной продукции; 2. развитие рекламной составляющей	-отсутствие электронных продуктов; -отсутствие электронной рекламной продукции; -отсутствие предложений и услуг для внешнего рынка
Ценовая политика	– конкурентоспособные цены	– выравнивание цен к средним, отсутствие в товарном портфеле сопутствующих низких цен
Сбытовая политика	– высокая квалификация специалистов; – наличие наработанной базы	-ограниченное число каналов распределения; -отсутствие электронного канала распределения
Стимулирующая политика	– наличие минимального набора акций (связанные скидки для клиентов)	-слабая система скидок; -отсутствие тематических и разовых акций
Коммуникационная политика	– активное участие в специализированных конкурсах, выставках, семинарах	-очень слабая реклама в Интернете; -отсутствие совместных рекламных акций и кампаний с партнерами

Источник: собственная разработка.

Таким образом, основываясь на заявлениях сотрудников ООО «Аквапромлайт», можно сделать вывод о том, что связи с общественностью осуществляются в основном по отношению к внутренней общественности, а продвижение и формирование имиджа самой компании в настоящее время ограничивается специальными мероприятиями и участием предприятия в них в качестве партнера.

Проведем анализ внешней среды функционирования организации (таблица 5).

Таблица 5 - «5 сил Портера» на примере ООО «Аквапромлайт»

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высококонкурентным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм	Развивать уникальность продукта и повышать ценность товара

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высокий риск входа новых игроков	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Клиентская база разнообразна и отличается постоянством. Существование менее качественных, но экономичных предложений	Постоянно увеличивать клиентскую базу
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

Источник: собственная разработка.

Проведя анализ внешней среды ООО «Аквапромлайт», можно сделать следующие выводы о том, что наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывают научно-технический и экономический факторы.

Положительное влияние оказывает научно-технический фактор, поскольку используется современное оборудование, что очень важно для современного потребителя.

Отрицательное влияние на развитие ООО «Аквапромлайт» оказывают экономические факторы, поскольку в настоящее время сложилась трудная экономическая ситуация в стране и в мире, а целевыми клиентами для ООО «Аквапромлайт» являются государственные предприятия.

Однако, возможная стабилизация экономики и ее подъем, будут способствовать улучшению ситуации на предприятии в будущем.

Для оценки конкурентоспособности организации проведем сравнительный анализ характеристик производимой продукции, а именно АСУ ТП, с основными конкурентами на рынке (таблица 6).

Таблица 6. – Сравнительная характеристика потребительских свойств АСУ ТП

Показатель	ООО «АКВА ПРОМЛАЙТ»	ОДО «БЕЛПРОМТЕХНОЛОГИИ»	ООО «САУКАБАЙ»	ЗАО "Вольна"	ООО "ТеслаИнжиниринг"	ООО «Управляемая энергия»
1	2	3	4	5	6	7
Срок гарантийного обслуживания	2 г.	2 г.	3 г.	2 г.	1.5 г.	1 г.
Возможность выполнения работ в выходные и праздничные дни	Есть	Есть	Нет	Нет	Нет	Нет

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7
Возможность технического обслуживания АСУ ТП, установленные третьими лицами	Нет	Нет	Есть	Нет	Нет	Нет
Выполнение работ всех пуско-наладочных и монтажных работ на бесплатной основе	Да	Да	Нет	Да	Нет	Нет
Сроки создания рабочей и эксплуатационной документации АСУ ТП	До 10 дней	До 5 дней	До 5 дней	До 10 дн	До 10 дней	До 10 дн.
Стоимость диагностики и устранение неполадок	100-250р	100-150р	250-350 р	150р	150р	100р
Срок выезда на объект в случае наступления гарантийного случая	До 5 дней	До 5 дней	До 10 дней	До 10 дней	До 5 дней	До 10 дней
Количество лет на рынке	11 лет	9 лет	3 года	21 год	11 лет	15 лет

Примечание: Источник – собственная разработка.

Исходя из данных таблицы 6, можно сделать вывод о том, что у ООО «Аквапромлайт» есть некоторые преимущества перед конкурентами: при необходимости есть возможность выполнения работ в выходные и праздничные дни, гибкая система ценообразования, отлаженная система гарантийного и постгарантийного обслуживания, большой опыт работы и заслуженный авторитет компании.

Однако, есть у предприятия и более слабые места: нет возможности технического обслуживания АСУТП, установленных третьими лицами, не используются отличительные способы отстройки от конкурентов, выгодно представляющих преимущества компании на рынке.

Изучив и проанализировав деятельность ООО «Аквапромлайт», его внутреннюю и внешнюю среду, действующую конкурентную стратегию и конкурентоспособность предлагаемой продукции, можно сделать следующие выводы:

- ООО «Аквапромлайт» является небольшим узкоспециализированным предприятием, которое имеет положительные финансово-экономические показатели деятельности за ряд последних лет, занимает свою нишу на рынке и является конкурентоспособным;
- на предприятии применяется эффективная система управления, созданы программы для развития потенциала компании, проводится многопрофильное обучение персонала;

- ООО «Аквапромлайт» выбрана правильная конкурентная стратегия, что позволило закрепить свои позиции на рынке и обеспечить рост основных показателей деятельности;

- анализ внешней среды показал, что предприятие осуществляет свою деятельность в конкурентных условиях. Аналогичную деятельность ведут до 15 компаний на рынке РБ, т. е. рынок компании является высококонкурентным;

- ООО «Аквапромлайт» имеет ряд преимуществ перед конкурентами: гибкая система ценообразования, возможность выполнения работ в выходные и праздничные дни, сервисное обслуживание на высоком уровне;

- сильными сторонами компании являются: высокая квалификация работников, большой опыт работы, хороший деловой рейтинг, налаженность хозяйственных связей, финансовая устойчивость. Безусловно, свои преимущества и сильные стороны необходимо укреплять и использовать для роста бизнеса. Налаженные хозяйственные связи и финансовое устойчивое положение, высокую лояльность возможно использовать для расширения рынка сбыта и увеличения объема продаж. Для реализации этих возможностей необходимо минимизировать влияние слабых сторон;

- необходимо тщательно проработать маркетинговую стратегию, позволяющую создать отличия от конкурентов, что будет способствовать улучшению конкурентной позиции и продвижению товаров. Следует совершенствовать менеджмент, развивать рекламную деятельность, используя только эффективные рекламные инструменты.

Изучив и проанализировав деятельность ООО «Аквапромлайт» можно предложить следующие пути повышения конкурентоспособности:

- управление повышением конкурентоспособности должно в первую очередь опираться на человеческий потенциал высокомотивированных сотрудников. Руководству ООО «Аквапромлайт» следует пересмотреть действующую систему оплаты труда и его мотивации;

- стремиться к всестороннему развитию отношений с потребителями, прослеживать тенденции потребительского поведения, производить товары и оказывать услуги близкие к идеалу;

- проводить более глубокий анализ деятельности предприятия, выявлять ошибки, а также собственные сильные и слабые стороны. Вносить своевременные и разумные корректировки в работу предприятия;

- следить за тенденциями рынка, изучать действующих конкурентов, производить постоянный мониторинг новых компаний;

- на основании анализа ставить ясные стратегические цели, использовать совокупность эффективных конкурентных стратегий с учетом влияния внешних и внутренних факторов;

- осуществлять контроль за выполнением стратегического планирования, своевременно вносить необходимые изменения, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ;

– важную роль необходимо отводить анализу расходов, связанных с осуществлением деятельности предприятия. Выявлять возможные пути оптимизации этих расходов (повышать фондоотдачу, искать возможности менее затратного технического и программного обеспечения, быть гибкими и быстро подстраиваться под запросы потребителей и меняющиеся рыночные запросы);

– необходимо совершенствовать маркетинговую стратегию на предприятии (осуществлять более удобный и доступный сервис, более гибкие условия предлагаемой продукции и услуг, предлагать расширенные гарантийные и постгарантийные условия). В рамках узкой специализации необходимо развивать уникальность предлагаемой продукции и повышать ее ценность;

– развивать рекламную деятельность, при этом использовать только эффективные средства, а реклама должна быть точной и ясной. Создание и ведение страниц в социальных сетях, покупка услуг по SMM-продвижению;

– необходимо повышать имидж и авторитет предприятия за счет повышения качества продукции и услуг. Это может стать залогом выхода на внешний рынок, что позволило бы увеличить объем реализации и прибыль;-

– учитывая, что ООО «Аквапромлайт» – это небольшое предприятие с узкой специализацией, можно порекомендовать использовать бенчмаркинг для повышения его конкурентоспособности. То есть необходимо постоянно исследовать опыт более крупных успешных предприятий конкурентов, сравнивать желаемые результаты и изменения бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основе полученных данных обеспечить систему улучшений результатов деятельности предприятия.

Таким образом, повышение конкурентоспособности в ООО «Аквапромлайт» может быть достигнуто путем ориентации предприятия на потребительскую сферу, повышения качества продукции и услуг, постоянной ориентации на изменяющийся рынок и конкурентную среду, эффективной реализации товаров и услуг. Благодаря этому повысится конкурентоспособность, способность предприятия максимально использовать свой трудовой, научно-технический, производственный и финансовый потенциал.

Библиографические ссылки

1. *Портер, М.* Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер - М.: Литагент, 2018.-542 с.