

ПРОБЛЕМА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Абдуллаев Абдужаббор

д.э.н. профессор, Андижанский машиностроительный институт

Ахмаджанов Аброрбек Акбаржон ўгли

*Старший преподаватель, Андижанского машиностроительного
института*

Аннотация: В статье рассмотрены алгоритм стратегического управления национальной экономикой, внешняя среда национальной экономики, конкурентные рыночные отношения, возникающие в современном мировом хозяйстве, система саморазвития, определяемая регулированием компаний и их деятельности. государством, изучены пути повышения эффективности использования ресурсов в текущей деятельности и сделаны предложения.

Ключевые слова: продукт, рынок, компания, фирма, сеть, позиция, анализ, качество, стратегия, рынок, сегмент, технология, конкуренция, конкурентоспособность, инновации, наука и технологии, склад, субъект, процесс.

THE PROBLEM OF COMPETITIVE STRATEGY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abdullaev Abdujabbor

Professor, Andijan Mechanical Engineering Institute

Akhmadzhanov Abrorbek Akbarzhon ugli

Head lecturer of Andijan Mechanical Engineering Institute,

Abstract: The article examines the algorithm of strategic management of the national economy, the external environment of the national economy, competitive

market relations arising in the modern world economy, the system of self-development determined by the regulation of companies and their activities. state, studied the ways of increasing the efficiency of resource use in current activities and made proposals.

Keywords: *product, market, company, firm, network, position, analysis, quality, strategy, market, segment, technology, competition, competitiveness, innovation, science and technology, warehouse, subject, process.*

При выборе конкурентной стратегии следует учитывать следующие основные положения:

1. Конкурентная стратегия должна обеспечивать закрепление имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ и завоевание новых;

2. Стремление быть лидером во всех сферах конкурентной борьбы;

3. Конкурентная стратегия должна формулироваться с учетом жизненного цикла производимого и реализуемого на рынке товара. Это положение особенно важно поскольку наблюдается общая тенденция сокращения жизненного цикла товара, увеличение ассортимента товаров, повышение скорости смены технологии, изменение демографических характеристик рынка, изменение политической ситуации в стране и т.п., что осложняет оценку сроков начала внедрения новой стратегии и периода её использования;

4. Конкурентную стратегию необходимо выбирать с учетом оценки возможности её реализации кадровым потенциалом предприятия;

5. Борьба с главными конкурентами должна целенаправленно вестись за платежеспособный спрос потенциальных групп покупателей. Поэтому основной смысл конкурентной борьбы заключается не только в действиях против предприятий соперников, но и в завоевании конкурентных потребителей пользующихся услугами конкурентов;

6. Конкурентная стратегия должна формироваться не только сверху (т.е. по инициативе высшего руководства предприятия), но и снизу, вовлекая и рядовых работников. Эффективность реализации стратегии во многом зависит

от ясного понимания всем персоналом предприятия стратегической ориентации.

Обоснование и выбор конкурентной стратегии развития коммерческого предприятия осуществляется на основе полученных прогнозов развития целевых рынков, которые заняты выпуском данного вида продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственного состояния и достигнутого уровня эффективности управления предприятием, а также анализа сильных и слабых сторон его деятельности.

Формирование конкурентной стратегии поведения предприятия на рынке предусматривает определение таких параметров, как:

- регион, в котором предполагается осуществлять сбыт продукции, степень географической дифференциации сбыта;
- доля целевого рынка, которую предполагается занять;
- группа потребителей, для которых предполагается организовать сбыт продукции;
- базовая ценовая стратегия (лидерство по затратам или издержкам, дифференциация, доминирование в данной нише и т.д.);
- вид конкурентной стратегии.

Производственные, сбытовые, финансовые, кадровые и иные стратегии предпринимательских фирм непременно разрабатываются и осуществляются посредством конкуренции. Вместе с тем сама конкурентная форма предпринимательских действий также является объектом и инструментом стратегического управления. Стратегии конкурентного поведения включают:

- стратегическое поведенческое целеполагание компании как единого, целостного субъекта предпринимательства, посредством которого компания проявляет основополагающие деловые интересы к представителям внутрифирменной и внешней среды своего бизнеса;
- комплекс долговременных действий (воздействие, противодействие) компании по отношению к представителям среды своего бизнеса, которые

признаются ее стратегическим окружением, т. е. осуществляют деятельность в стратегических областях бизнеса этой компании, прямо либо опосредованно соприкасаясь с нею.

Содержание и форма предпринимательского бизнеса вполне сочетаются на стратегическом (равно как и на тактическом или ситуационном) уровне деятельности. Материалом (контентом) при разработке и реализации стратегий конкурентного поведения служат упоминавшийся элементы предпринимательства.

Компетентная выработка стратегии конкурентного поведения, а также последующий контроль за отражением этой стратегии в оперативных действиях предпринимательской фирмы являются специфичной и существенно важной задачей внутрифирменного менеджмента начиная с его самого верхнего эшелона.

Стратегия конкурентного поведения является базисом арсенала инструментов деятельности каждого конкурента. Не имея стратегии, компания не в состоянии формировать прагматически мотивированные установки на те или иные действия и тем самым положительно влиять на улучшение дел внутри компании и на состояние внешней среды своего бизнеса. Без стратегии конкурентные действия неизбежно приобретают хаотичный характер, что, в конечном счете, оборачивается утратой конкурентных преимуществ, снижением конкурентоспособности фирмы и подрывом ее конкурентного потенциала.

В процессе конкурентного поведения прагматически мотивированные субъекты профессионального бизнеса стремятся к реализации целей, каждая из которых имеет разные структурные уровни содержания. Наиболее глубокий уровень содержания конкурентных целей субъектов бизнеса следует определить как стратегический уровень цели или как стратегическую цель конкурентного поведения.

Субъекты предпринимательского бизнеса создаются, действуют и ликвидируются под влиянием центробежной и центростремительной тенденций развития современной системы бизнеса. Они одновременно реализуют свой деловой суверенитет и доказывают свою потребительскую, функциональную и общественную ценность. Поэтому на самом существенном, основополагающем уровне одного своего конкурентного целеполагания субъекту бизнеса следует прагматически ответить на вопросы о том, для деятельности в какой именно конкурентной среде он создан и как ему отстоять свой деловой суверенитет в данной среде.

Ключевые стратегические установки, составляющие остов стратегического конкурентного целеполагания компаний, непременно отражают намерения данных компаний либо устранить конкурентов, либо интегрироваться с ними, цивилизованно разойтись, либо осуществить иные действия.

Технологическая база конкурентного поведения, действительно, формируется вокруг методов и форм конкурентных действий. Но нельзя забывать о том, что, реализуя с помощью методов конкуренции отношение к стратегическим соперникам, предприниматели рассматривают методы конкуренции, тем более ее формы, лишь как технологию соперничества. Выбирая методы конкурентных действий, субъекты профессионального бизнеса стремятся не столько ослабить соперников, но и укрепиться в собственных позициях, предстать в глазах потребителей, поставщиков и общественности в наиболее привлекательном свете, заставить конкурентов считаться с собой.¹

Поэтому ключевые стратегические установки на конкурентное поведение концентрируются непосредственно не вокруг затрат и результатов производства как таковых, а именно вокруг конкурентного позиционирования, в том числе противостояния конкурентам с помощью манипуляций с издержками, ценами и другими инструментами ценовой и неценовой конкуренции. Следует согласиться с определением И. В. Головина:

¹ Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб. Наука, 1996 С. 341

«Конкурентная стратегия является целостной системой, включающей две подсистемы: интернальную и экстернальную. Интернальная подсистема содержит описание путей достижения желаемого состояния компании по отношению к конкурентам с точки зрения внутренней организации бизнеса. Экстернальная подсистема содержит описание совокупности возможных подходов и действий по отношению к соперникам, необходимых для сохранения и усиления собственных позиций в конкурентной борьбе».²

Конкурентное преимущество может быть определено как стратегическое в том случае, если оно обладает следующими признаками:

- оно возникает именно в тех областях бизнеса, которые признаются в качестве основных и самой фирмой, и ее внешним окружением;
- обусловленность конкурентного преимущества достижениями компании в сфере осмысления динамики рыночных предпочтений;
- повышенное внимание к данному конкурентному преимуществу со стороны внешнего окружения фирмы;
- устойчивость данного преимущества во времени;
- отсутствие у конкурентов очевидных возможностей «перебить» данное преимущество.

Именно с созданием, удержанием и усилением субъектами предпринимательского бизнеса таких преимуществ либо с их полным выходом из бизнеса и связано явление стратегической конкурентной мотивации действий данных факторов.

Таким образом, компетентные действия большинства субъектов предпринимательского бизнеса по обеспечению стратегических конкурентных преимуществ охватывают основные виды деятельности фирмы (так называемые стратегические области бизнеса) — то, ради чего фирма создавалась изначально. Данные действия имеют теоретически (а зачастую и экспериментально) обоснованный характер, они направлены на широкое и

² Головин И.В. Разработка конкурентных стратегий. М.: Маркет ДС, 2004. С. 15.

долговременное признание компании внешней средой и на формирование позитивных отличий данной компании, которые являются недоступными для конкурентов.

Поэтому успешные стратегии конкурентного поведения компетентных субъектов предпринимательского бизнеса обязательно обладают следующими признаками: основательность, мотивированность, теоретическая непротиворечивость, адекватность динамике рыночных ожиданий, устойчивость, долговременность, отличие от стратегий соперников.

Предпринимательским фирмам необходимо определить стратегические области деятельности (виды, специализированные разновидности и направления диверсификации бизнеса) для того, чтобы выявить, чем именно данная фирма должна и может в принципе заниматься (немедленно или в какой-то перспективе), а какими видами деятельности не стоит заниматься ни при каких обстоятельствах.

В крупном бизнесе, который, как правило, всегда имеет диверсифицированный характер, выделяется основной вид (профиль) деятельности фирмы — так называемое стратегическое ядро бизнеса. Такое выделение имеет важное стратегическое значение для формирования разумной системы видов профессиональной деятельности компании.

Общая стратегическая основа бизнеса любой компании проявляется прежде всего в наличии стратегического ядра бизнеса данной компании, вокруг которого выстраивается система всей ее деятельности. Содержание такого ядра со временем может меняться в условиях, когда иные виды предпринимательской деятельности окажутся под влиянием различных причин стратегически более важными для обеспечения жизнедеятельности компании.

Субъекты предпринимательского бизнеса должны определить свое стратегическое конкурентное окружение. При этом необходимо выяснить отличительные признаки и тех субъектов внешней среды, с кем компания будет

непосредственно соприкоснуться, и тех, с кем столкновение возможно лишь в форме связей с общественностью (PR).

Чрезвычайно важное значение имеет компетентный выбор компанией стратегических клиентов (другими словами — стратегических сегментов), т.е. потребителей продукции и услуг компании, чьи предпочтения в дальнейшем будут иметь определяющее значение для обеспечения жизнедеятельности компании.

Не менее важное значение имеет определение состава стратегических поставщиков (партнеров по цепочкам ценности) и выстраивание отношений с ними. Стратегические установки на коммуникации с поставщиками включают задания на вхождение в наиболее важные для компании цепочки ценностей, а также использование таких цепочек для обеспечения роста собственных конкурентных преимуществ за счет возможностей и конкурентного потенциала партнеров и для обеспечения различных форм доминирования над партнерами вплоть до полной монополизации цепочек.

Вступая на рынок, субъекты предпринимательского бизнеса должны быть готовы к различным ударам и опасностям, которые подстерегают их со стороны конкурентов. Стратегическими следует признать не просто самых опасных, самых конкурентоспособных и самых сильных соперников компании, но и тех из них, действия которых уже направлены или, согласно прогнозным оценкам, обязательно будут направлены непосредственно против данной компании в стратегических областях ее бизнеса.

Именно с такими конкурентами у фирмы возникают стратегические конфликты. К реальному или предполагаемому наличию таких конфликтов, как и к рискам, обусловленным их просеканием (так называемым стратегическим рискам), руководство фирмы всегда должно быть готово, если оно всерьез рассчитывает на успешную реализацию стратегических целевых установок.

Действия стратегических конкурентов всегда нацелены против коммуникаций предпринимательской фирмы со своими стратегическими

клиентами и партнерами Стратегическое противостояние охватывает поэтому борьбу субъектов предпринимательского бизнеса именно за данные категории потребителей и партнеров, а также за внимание наиболее влиятельных руководителей органов власти и управления. Проигрыш в такой борьбе означает стратегический провал фирмы, выигрыш — ее стратегический успех.

Следующим стратегическим детерминантом конкурентного поведения субъектов бизнеса является определение его дифференцированной предпринимательской функции в реально складывающейся конкурентной среде.

В соответствии со своей функциональной дифференциацией каждая компания определяет, как именно она намерена осваивать избранную стратегическую область бизнеса. Данное явление можно охарактеризовать как стратегическую функциональную дифференциацию поведения профессиональных конкурентов.

Стратегическая конкурентная мотивация является, с одной стороны, переплетением мотивов конкурентного поведения, направленного против своего стратегического конкурентного окружения, с другой следствием функциональной предпринимательской дифференциации конкурентов, а с третьей – системой реализации стратегических целей компании.

Стратегии конкурентного поведения:

- либо базирующиеся на замещении мотивов (например, в тех случаях, когда наивысшими стратегическими мотивами руководство компании полагает мотив азарта, мотив комфортности, мотив промежуточной выгоды, мотив внешнего успеха);
- либо вытекают из не вполне реалистических и эмоциональных оценок уровня своей конкурентоспособности и конкурентоспособности своего окружения.

Такие стратегии имеют иррациональный характер, они наблюдаются в действиях лишь некомпетентных или малокомпетентных субъектов

предпринимательского бизнеса, вознамеривающихся сделаться профессиональными конкурентами.

Стратегическое управление конкурентными действиями для любого субъект предпринимательского бизнеса начинается с формирования целевых стратегических установок. Оно включает обоснование и решение следующих задач:

- создание, воспроизведение и последовательное укрепление стратегического конкурентного потенциала фирмы по сравнению с потенциалом других фирм в разрезе дифференцированных функциональных групп последних, включая накопление и развитие знаний, навыков, умений и опыта совершения, конкурентных действий;

- обеспечение реальной конкурентоспособности фирмы на уровне, позволяющем осуществлять намечаемые конкурентные действия в отношении внешнего окружения, в том числе создание угроз внешнему окружению и обеспечение безопасного развития собственного бизнеса на основе противодействия угрозам извне;

- определение стратегических полей конкуренции и стратегическое планирование конкурентных действий; определение коридоров стратегического маневрирования в процессе соперничества на избранных полях;

- анализ и предугадывание стратегических установок конкурентов; определение путей и способов использования конкурентных преимуществ представителей внешнего окружения фирмы в ее собственных интересах, а также способов распознавания и «перехвата» стратегий представителей внешнего окружения;

- формирование и применение идеологии стимулирования (стратегического стимулирования) сотрудников компании на участие в совершении конкурентных действий в отношении стратегического конкурентного окружения;

- определение состава и уровня стратегических конкурентных позиций фирмы в избираемых (стратегических) областях бизнеса, которые могли бы обеспечить данной предпринимательской фирме положительное решение вопроса о выживании;

- определение и установление системы инструментов стратегического контроля исполнения принятых стратегических установок структурными и функциональными подразделениями фирмы (стратегический контроллинг);

- определение условий и порядка изменения стратегических целевых конкурентных установок.

Прагматическая стратегия конкурентного поведения здравомыслящих и стремящихся быть компетентными субъектов бизнеса всегда опирается на наличие в их распоряжении стратегического конкурентного потенциала. Под ним следует понимать совокупность ресурсов, имеющих стратегическое значение (их иногда называют стратегическими ресурсами предпринимательской фирмы), и совокупность собственно конкурентных потенций фирмы.

Литература

1. Указ Президента РУз. Ш.М. Мирзиёева. Стратегия развития нового Узбекистана на 2022-2026 гг.
2. A.Abdullayev, A.A.Axmadjanov “KORXONALARDA TADBIRKORLIKNING RAQOBAT MUHITI BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISH” MONOGRAFIYA Andijon – 2024 , 155 b.
3. .Akhmadzhanov A. A., Arslonova G. A. Key success factors in the competition //ISJ Theoretical & Applied Science. – 2023. – Т. 8. – №. 124. – С. 169-175.
4. Абдуллаев А.М. Совершенствование методологических проблем инновационного предпринимательства РУз. Т.: LESSON PRESS, 2022, 961с.
5. Абдуллаев А.М. Теория и практика предпринимательской конкуренции. Т.: Фан ва технология, 2021, 534с.

6. Анисимов О.С. Стратегическое управление: проблемы теории. М.2005.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. М. 1989.
8. Анчишкин А.И. Прогнозирование роста социологической экономики. М.1973.
9. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М. 2004.
10. Портер М.Е. Конкурентное преимущество. М. 2005.
11. Назаров Ш.Х. Методологические аспекты повышения конкурентоспособности регионов. Т.: 2014, - 212 с.
12. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. М.: 2008.
- 13.